سلسلة المدرب العملية





مهارات التعامل مع الناس

دكتور

محمد أحمد هيكل

أستاذ وخبير العلوم الإدارية



مجموعة النيل العربية


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

سلسلة المدرب العملية

مهارات
التعامل مع الناس

الذات - الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء - العملاء

دكتور
محمد أحمد هيكل
أستاذ وخبير العلوم الإدارية

مجموعة النيل العربية

عـــنوان الكـــتاب: مهارات التعامل مع الناس
تألـــــــيف: د. محمـــد أحمـــد هـــيكل
رقـــم الإيـــداع: 20389
الترقـــيم الدولـــي: 2 - 036 - 377 - 977
الطـــــــبعة: الأولى
ســـنة النشـــر: 2006
الناشـــــــر: مجموعة النيل العربية
العـــــــنوان: ص.ب: 4051 الحي السابع
مدينة نصر - القاهرة - ج.م.ع
التلـــــــيفون: 2754583 – 00202/2707696
الفـــــاكس: 00202/2707696
بـــريد إلكترونـــي: e-mail: arab_nile_group@hotmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ (٤٦) ﴾

« فصلت »

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ ... (٤٤) ﴾

« البقرة »

﴿ ... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ... (٨٣) ﴾

« البقرة »

﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ... (٧) ﴾

« الإسراء »

﴿ ... وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئُ إِلَّا بِأَهْلِهِ ... (٤٣) ﴾

« فاطر »

﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (٨) ﴾

« الزلزلة »

« صدق الله العظيم »

قال رسول الله صلى الله وسلم :

(إضمنوا لي ستًا من أنفسكم أضمن لكم الجنة : أصدقوا إذا حدثتم، وأوفوا إذا وعدتم، وأدوا إذا ائتمنتم، واحفظوا فروجكم، وغضوا أبصاركم، وكفوا أيديكم).

صدق رسول الله ﷺ

(لا يؤمن أحدكم.. حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه).

صدق رسول الله ﷺ

(الكلمة الطيبة صدقة وتبسمك في وجه أخيك صدقة).

صدق رسول الله ﷺ

روي عن عبد الله بن المقفع وقد كان من المشهود لهم بالتهذيب وحسن السمعة عن أنه قد سئل ذات يوم : من أدبك؟ فأجاب :

« نفسي. كنت إذا رأيت من أحد قبيحًا اجتنبته. وإذا رأيت من أحد جميلاً اتبعته ».

المحتويات

الموضـوع	الصفحة

مقدمة

من أهم الموضوعات التي شدت انتباهنا في الحياة بصفة عامة وفي مواقع الإدارة بصفة خاصة هو موضوع السلوك ومهارات التعامل مع الناس.

أولاً : الأسباب العملية :

1 - أن هذه الدراسة جاءت ثمرة ونتيجة لمشاهدات وتجارب عملية ومناقشات عديدة مع الناس الذين عرفتهم وتعاملت معهم ومع مجموعات متباينة من العاملين والموظفين من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية وفي العديد من مواقع المنظمات والشركات بالمنطقة العربية، وذلك بحكم سابقة الخبرة العملية والعلمية في مجال التدريس والتدريب والبحوث والدراسات التي ساهمنا فيها حيث كان السؤال الذي يتردد دائماً :

- كيف أتعامل مع نفسي وذاتي؟
- كيف أتعامل مع المرؤوسين في العمل؟
- كيف أتعامل مع الرؤساء في العمل؟
- كيف أتعامل مع الزملاء في العمل؟
- كيف أتعامل مع الزملاء الذين يترددون على المنظمة؟

2 - أن العلاقة بين الإنسان والناس باقية ودائمة ببقاء أجهزة الإدارة في المجتمع غير أنها تختلف باختلاف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لهذة الأجهزة.

ويتوقف نجاح الإنسان في تعامله مع الناس في مواقع الإدارة على ما يلي :

(أ) شخصيتك الذاتية وما تتمتع به من قدرات ومهارات وخبرات وصفات جذابة.

(ب) مدى فهمك وانطباعك المبدئي للشخصية الأخرى التي تتعامل معها.

(جـ) الظروف المحيطة بالموقف عند تعاملك مع الناس.

3 - أن الإنسان السوي يحاول دائمًا أن يكون سلوكه وتعامله مع الناس على مستوى طيب ومقبول من الآخرين، وقد يؤرقه التفكير في مشاكل رضاء أو عدم رضاء الناس عنه بحيث يستهدف إقامة وتنمية علاقات إنسانية منسجمة وناجحة مع الناس تقوم على الاحترام والفهم والتعاون المشترك.

4 - من المُسَلم به أن سلوكيات العاملين والناس في مواقع الإدارة المختلفة تعد بمنزلة الروح التي تبعث فيها الحياة والحركة مما ينعكس حتمًا على حركة الأداء والنشاط في الإدارة وما تتسم به من كفاءة وفعالية في السلوك والأداء وأثره على الإنتاج والإنتاجية - كمًا وكيفًا - في هذه المواقع.

5 - أن حركة التغيير والتطوير - والعولمة - التي لحقت بمجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كان لها انعكاستها على سلوكيات وعلاقات العاملين في الإدارة والناس واشتدت حدة المنافسة بين المنظمات حول رضاء الكفاءات المتميزة من العاملين واجتذابهم من ناحية وحول رضاء العملاء من ناحية أخرى.

ثانيًا: الأسباب العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للمهارات السلوكية وفن التعامل مع الناس في مواقع الإدارة فيما يلي :

1 - أن هذا الموضوع يلقى اهتمامًا متزايداً من الفكر العلمي والإداري بصفة خاصة والإنساني بصفة عامة على المستويين العالمي والمحلي على حد سواء وما ينشر حول هذا الموضوع من أبحاث علمية وآراء مستفيضة.

2 - أن هذا الموضوع أصبح علمًا وثيق الصلة بالعلوم الإنسانية الأخرى كعلم النفس والعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي وغيرها من العلوم مما أضفى على هذا الموضوع أهمية خاصة لا غنى عنه في مواقع الإدارة الحكومية وغير الحكومية على حد سواء.

3 - أن موضوع هذه الدراسة احتل مكانة بارزة في خطط التدريب الخاصة بأجهزة الإدارة في المجتمع تحت مسميات عديدة منها "مهارات التعامل مع الآخرين"، " مهارات التعامل مع الجمهورية"، "كيف تتعامل مع الرؤساء"، "المهارات السلوكية وفن التعامل مع الآخرين"... وغيرها من المسميات التي تعكس أهمية هذا البرنامج التدريبي بالنسبة للعاملين في الإدارة.

4 - أن هذه الدراسة جمعت بين الجانب العملي التطبيقي الميداني - بحكم التدريب والتدريس والبحوث - في قاعات البحث والتدريب والتعليم وبين الجانب العلمي الأكاديمي القائم على المبادئ والأسس والنظريات السلوكية التي أرساها الفكر الإنساني والإداري مما أعطى لهذه الدراسة مذاقًا خاصًا يختلف عن الدراسات الأخرى.

5 - هذه الدراسة تساعد الإنسان على بناء أسس عمل صالحة وناجحة مع الناس وطريقة سليمة لحل المشاكل وفض المنازعات والصراعات والخلافات معهم كما يساعد على تحقيق أهدافنا في الحياة بطريقة إنسانية هادئة.

مما سبق يتضح لنا جليًا مبررات اختيارنا لموضوع المهارات السلوكية وفن التعامل مع الناس رؤساء ومرؤوسين وزملاءِ وجمهور.

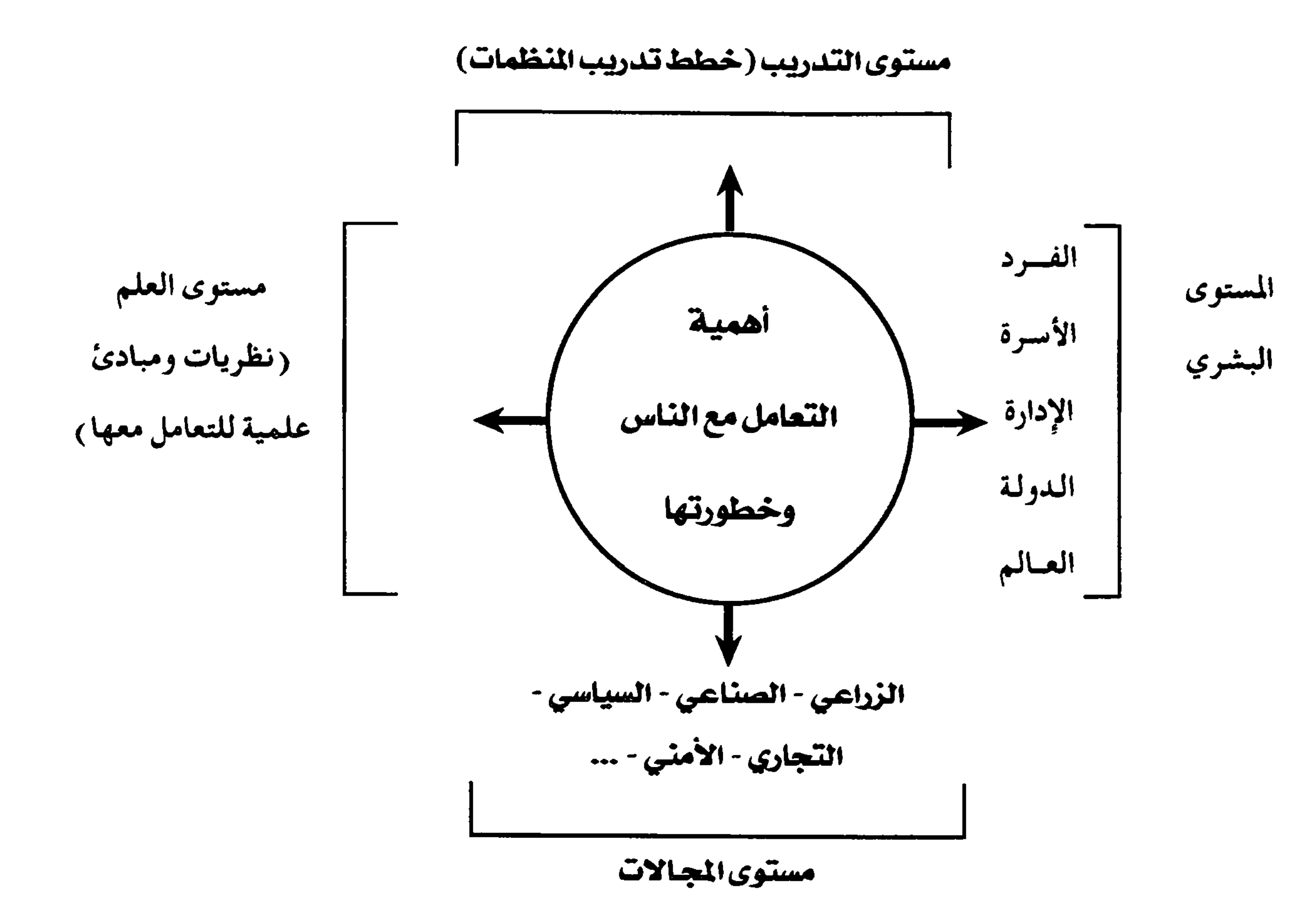
ويوضح الشكل التالي أهمية التعامل مع الناس في محاور أربعة :

1 - على المستوى البشري.

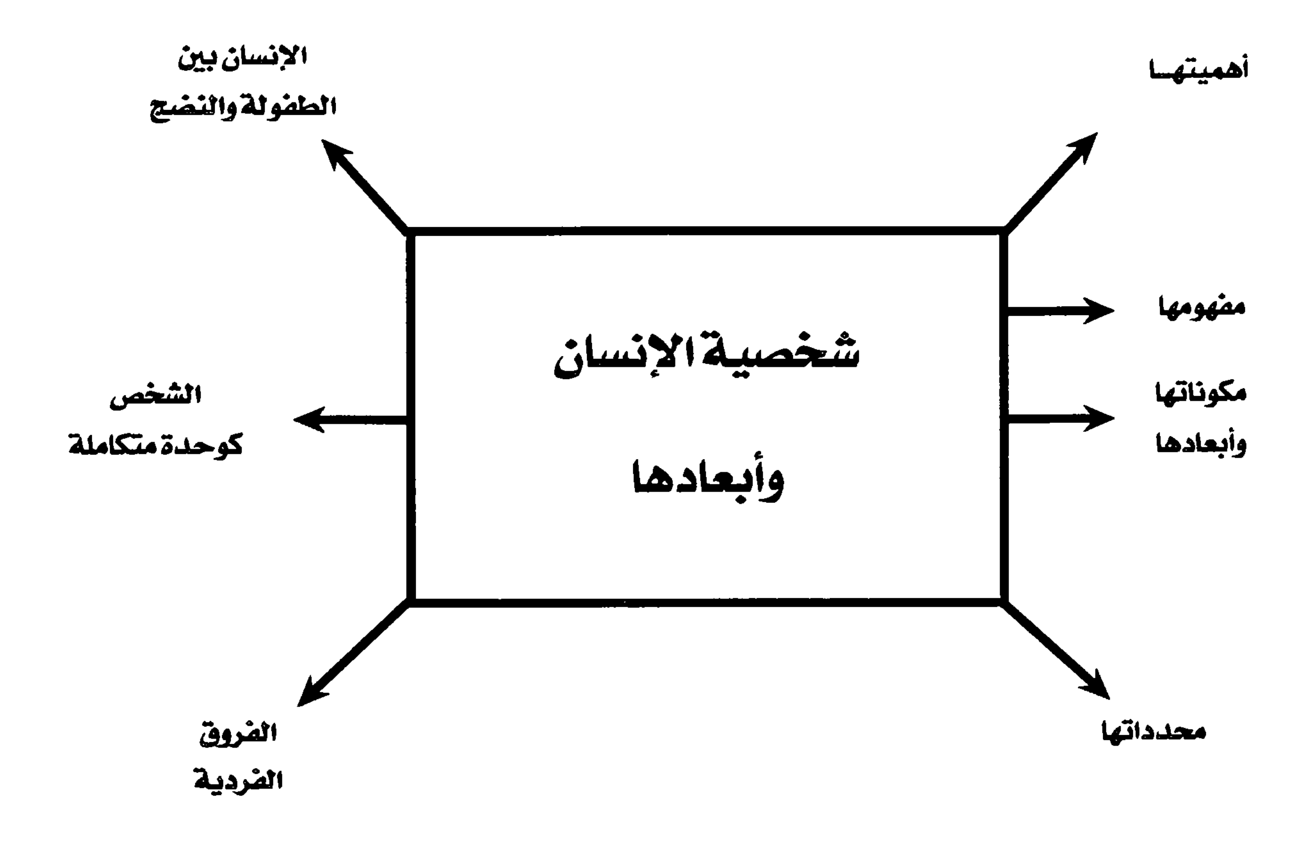
2 - على مستوى المجالات.

3 - على المستوى العلمي.

4 - على مستوى التدريب والتنمية.


مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)
المستوى
البشري
الفـرد
الأسـرة
الإدارة
الدولـة
العـالم
أهمية
التعامل مع الناس
وخطورتها
مستوى العلم
(نظريات ومبادئ
علمية للتعامل معها)
الزراعي - الصناعي - السياسي -
التجاري - الأمني - ...
مستوى المجالات

شخصية الإنسان وأبعادها


شخصية الإنسان
وأبعادها
أهميتهـا
مفهومها
مكوناتها
وأبعادها
محدداتها
الإنسان بين
الطفولة والنضج
الشخص
كوحدة متكاملة
الفروق
الفردية

• أهمية التعرف على الأنماط الشخصية :

تتميز المنظمات والمشروعات بكثرة تعاملها مع أنماط مختلفة من البشر المترددين عليها، ممن يختلفون اختلافات بينة في صفات شخصياتهم وإدراكهم وتفسيرهم للمواقف التي يتعرضون لها. ولذلك نجد أن تصرفاتهم وردود أفعالهم مختلفة طبقًا لهذه الأنماط، مما يجعل الموظفين الذين يقومون على مثل هذه المنظمات يتعرضون بدورهم إلى ردود فعل من هؤلاء المتعاملين، تحتاج منهم إلى الكثير من الخبرة والتروي والحكمة، ولولا هذا لَمَا استطاع هؤلاء الموظفون أن يؤدوا دورهم ويحققوا أهدافهم وأهداف منظماتهم.

ولقد وضع لنا الرسول الكريم ﷺ الأساس الإنساني في كيفية التعامل مع الناس وكسب رضاهم وثقتهم، عندما قال ﷺ : « أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم » صدق رسول الله ﷺ .

كما أن الله سبحانه وتعالىٰ قال في كتابه الكريم :

﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ (159) ﴾ « آل عمران ».

ومن ثم علينا أن نتسم برحابة الصدر واتساع الأفق العميق لطبيعة الناس وأنماط شخصياتهم، حتى نستطيع أن نتعامل معهم بنجاح.

وتعم المودة بينهم، ويشعر جمهور المتعاملين بالرضاء عن الموظفين والمنظمة بوجه عام والثقة فيها والانتماء إليها.

ويعد تفهم الموظف لأنماط شخصية المتعاملين معه أولى وأهم مراحل التعرف على طبيعة البشر ومن هنا كان علينا أن نتعرف على مفهوم الشخصية وأبعادها.

• مفهوم الشخصية :

إذا سألت إنسان عادي عن وصف لشخصية إنسان آخر فإنه سوف يستخدم وصفًا عادة ما يلخص أهم خصائص هذا الشخص.

مثلاً :

"أنه شخص لطيف" أو "هذا الشخص عدواني"... إلخ.

ويجب أن نعلم جيداً أن كل إنسان مناله نفس المزايا ونفس المساوئ من الصفات التي لدى الآخرين من الناس ولكن مع اختلاف هام في الدرجة أو الشدة.

فالشخص اللطيف مثلاً قد يبدو في بعض الأحيان عدائيًا رغم أن اللطف هو الصفة الغالبة عليه ولكن دعنا عزيزي القارئ أن نعرف الشخصية من وجهة نظر علماء النفس والسلوك.

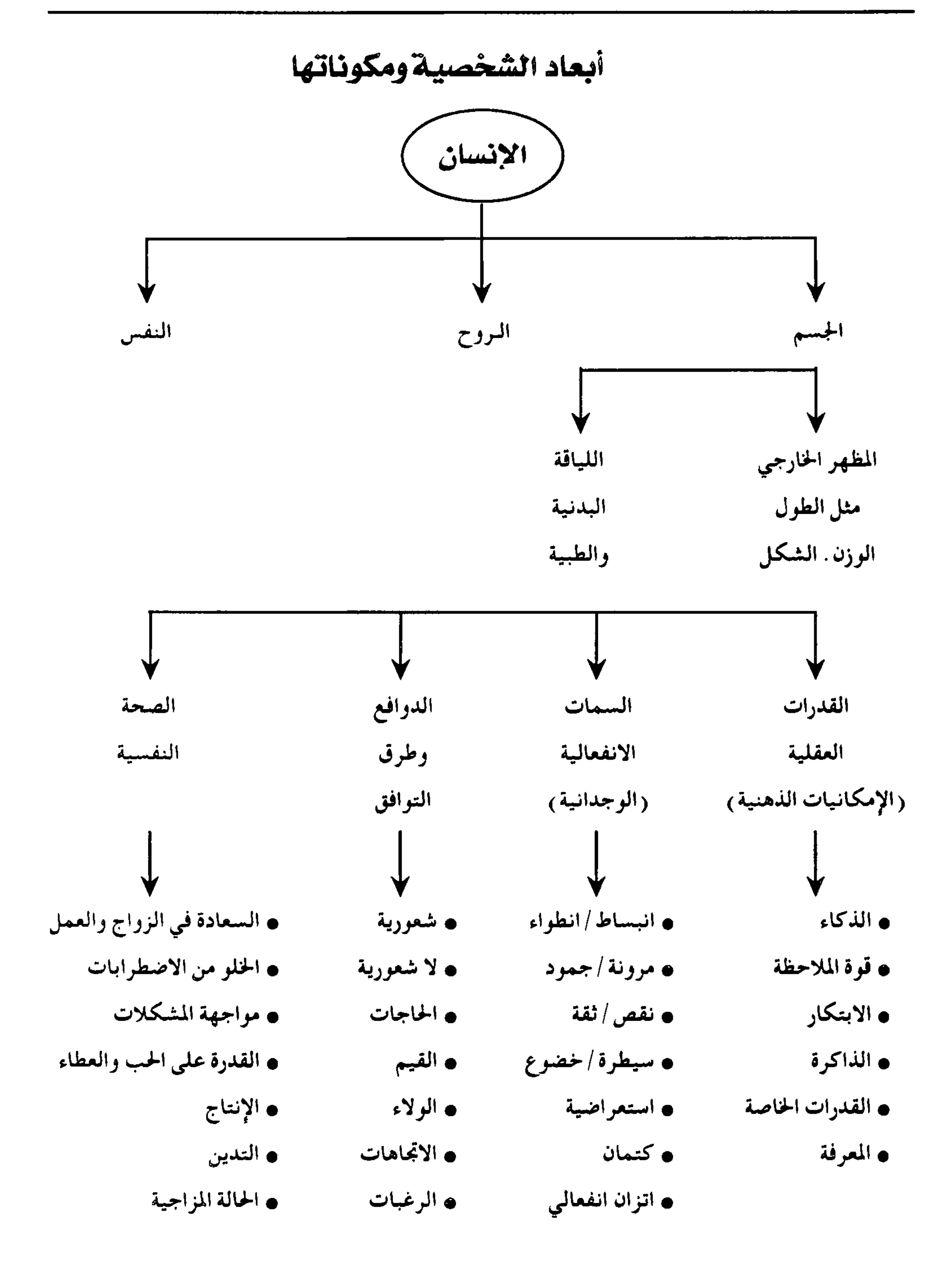
يرى العلماء أن الشخصية عبارة عن وحدة تنظيمية ديناميكية متكاملة داخل الفرد من جسم ونفس، وتُعرف في رأي آخر بأنها مجموعة من الصفات الجسمية والنفسية التي تمثل الفرد في تعامله مع المجتمع والتكيف مع البيئة المحيطة.

ويدل على ذلك أن المرض الذي يصيب جزءاً من الجسم يصحبه ألم أو ضيق نفسي، ومن ناحية أخرى نجد أن المشاعر والرغبات النفسية تصحبها تغيرات جسمية تهدف إلى إشباعها أو إفراغ التوترات الناجمة عن إحباطها، حتى أننا لا نكاد نجد سلوكًا جسميًا صرفًا أو نفسيًا محضًا.

وأضيف إلى الجسم والنفس عنصر هام وهو الروح فالإنسان جسم ونفس وروح.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي داخل الإنسان لتلك الأجهزة النفس جسمية التي تحدد خصائصه وفكره وسلوكه المميز له عن الآخرين من الناس.

أبعاد الشخصية ومكوناتها



ونعرض هنا للمفاهيم الآتية :

1 - بالنسبة للحالة الجسمية :

لا شك أن للمظهر الخارجي للجسم ولياقته انعكاسات على شخصية الفرد وسلوكه من حيث الطول والوزن والحواس.

2 - بالنسبة للحالة النفسية :

إننا لا ندرك الجانب النفسي في الشخصية إلا إذا ترجم إلى سلوك أو نشاط للتدليل عليه. مثل الحالة المزاجية للإنسان وخلوه من المشاكل والاضطرابات.

3 - بالنسبة للقدرات العقلية :

تمثل القدرة إمكانية الفرد الحالية التي وصل إليها بالفعل سواء عن طريق نضجه أو تدريبه على مزاولة نشاط ذهني في مجال معين.

أما "الاستعداد" فيقصد به تلك الخصائص الموجودة لدى الفرد حاليًا والتي تمكننا من التنبؤ بمقدار أو كم القدرة التي يمكن أن يصل إليها في مجال معين بعد تعليمه وتدريبه.

وبينما يمكن اعتبار "الاستعداد" قدرة كامنة يمكن أن تمثل "القدرة" إمكانية حالية ظاهرة في الإنسان.

4 - بالنسبة للذكاء :

يقصد بالذكاء إمكانيات الشخص العقلية العامة التي تساعده فيما يلي :

1 - القدرة على التعلم.

2 - حسن التصرف في المواقف الجديدة بمهارة ونجاح.

3 - القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء أو الموضوعات أو العوامل المختلفة.

5 - بالنسبة للقدرات الخاصة :

مثل القدرات العددية واللفظية والميكانيكية والفنية، والقدرات الحسية والحركية.

6 - بالنسبة للاتزان الانفعالي :

ويقصد به البعد عن التقلبات الانفعالية الحادة، ومدى ملاءمة استجابة الإنسان للمثيرات الخارجية من حيث الشدة والبساطة.

7 - بالنسبة للاستعراضية :

ويقصد بها ميل الإنسان في سلوكه إلى تضخيم ذاته وتعظيم إنجازاته وإظهار نفسه في صورة أكبر من الحقيقة.

8 - بالنسبة للدوافع النفسية :

هل كل ما يدفع الشخص للقيام بسلوك أو نشاط معين لتحقيق هدف معين. وقد تكون الدوافع غريزية أو مكتسبة.

9 - بالنسبة لطرق التوافق :

عندما يثور دافع الإنسان عليه أن يقوم بإشباعه ويقوم صراع بين الدافع الذي يريد الإشباع وبين القوى التي تعوق هذا الإشباع، ويصطنع الإنسان ما يعرف بأساليب التوافق أو طرق التوافق.

10 - بالنسبة للصحة النفسية :

تتحقق الصحة النفسية من الناحية الواقعية بشكل نسبي، فلا يوجد من يتمتع تمتعًا كاملاً بالصحة النفسية.

وهناك بعض المعايير التي تستخدم في الحكم على الصحة النفسية للإنسان منها ما يلي :

(أ) أن يكون خاليًا من مظاهر القلق والصراع والاضطرابات النفسية التي تحد من قدرته على العطاء والإنتاج .

(ب) أن يكون لديه القدرة على البت فيما يصادفه من مشكلات دون تردد وبدون شعور بالتعاسة والانهزامية .

(جـ) أن يكون لدى الفرد القدرة الكافية على العمل وأن يكون سعيداً به ومستقراً فيه ، فلا يشعر بالحاجة إلى تغيير مهنته من وقت لآخر .

(د) أن يكون قادراً على فهم حاجات الآخرين وانفعالاتهم وآرائهم ، وأن يستجيب لها بالاتصال الفعال .

(هـ) أن يتفاعل إيجابيًا بقدراته مع البيئة المحيطة .

(و) أن يجد السعادة في الحياة الزوجية فيقبل عليها ويجد السعادة فيها .

• النظام المحدد للشخصية :

"الشخصية هي التنظيم الديناميكي" داخل الفرد لتلك الأجهزة النفس جسمية التي تحدد سلوكه وفكره المميزين" .

ويذهب بعض العلماء إلى أن : كل إنسان هو في بعض نواحيه :

▪ يشبه كل الناس :

مثل السمات المشتركة في العناصر البيولوجية والعضوية والحاجات والإشباع الإنساني .

▪ يشبه بعض الناس :

مثل تشابه رجال الفكر ، تشابه العسكريين ، تشابه الرياضيين في بعض السمات .

■ **لا يشبه أي إنسان:**

لأن لكل إنسان خصائصه وسلوكه الخاص الذي يتميز به عن غيره طبقًا للعوامل الداخلية والخارجية.

وقد ذهب العلماء إلى أن نظام وتكوين الشخصية يمكن النظر إليه في ضوء محددات وما بينهما من تفاعلات.

وهذه المحددات هي:

1 - المحددات البيولوجية.

2 - محددات عضوية الجماعة.

3 - محددات الدور الذي يقوم به الفرد.

4 - محددات الموقف.

5 - بيئة المجتمع.

أولاً: المحددات البيولوجية:

يركز أنصار الاتجاه البيولوجي في دراسة الشخصية اهتمامهم على مجالات متعددة أهمها:

1 - دراسة الوراثة، فالأفراد يختلفون بعضهم عن بعض بفعل العوامل الوراثية.

2 - دراسة الأجهزة العضوية، والعلاقة بين وظائفها وأنماط الشخصية.

3 - دراسة التكوين البيوكيميائي والغددي للفرد، فمثلاً نقص إفراز الغدة الدرقية لهرمون الثيروكسين قد يؤدي إلى الخمول والبلادة والاكتئاب أما زيادة إفرازها فقد يؤدي إلى زيادة التوتر العصبي وشدة الاستثارة والقلق.

ثانيًا : محددات عضوية الجماعة :

★ الأسرة :

من الأمور الأساسية في دراسة الشخصية معرفة ظروف الأسرة التي نشأ فيها الفرد. ومن خلال الأسرة تتم عملية التطبيع الاجتماعي التي تلعب دورًا كثيرًا في تشكيل شخصية الفرد. وليست علاقات الطفل واحدة بجميع أفراد الأسرة، فتأثير الأم لا يعادله تأثير آخر خصوصًا الفترة الأولى من حياة الطفل، ثم يبدأ تأثير الأب والإخوة في الظهور وكذلك الآخرون خارج نطاق الأسرة.

والرعاية المناسبة يكون لها أثر في تنمية شخصية الطفل بصورة متوافقة. أن الطفل الذي لم يتعلم الحب في المنزل يصعب عليه أن يصدق الآخرين أو أن يثق فيهم ثقة تامة، وفاقد الشيء لا يعطيه.

★ المدرسة وجماعات الرفاق :

تعتبر كل من المدرسة وجماعة الرفاق هي البيئة الثانية بعد الأسرة ذات التأثير المباشر على الطفل وسلوكياته.

ثالثًا : محددات الدور :

يعرف الدور بأنه ما يتوقعه المجتمع من الفرد الذي يحتل مركزًا معينًا داخل الجماعة. إن مفهوم الدور يساعدنا على فهم سلوك فرد ما وخصائص شخصيته والموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه. والطفل عندما يتعلم القيام بدوره في الأسرة يتعلم في الوقت نفسه الأدوار التي يقوم الأب والأم والإخوة الكبار، فأدوارهم متبادلة مع دوره. وتحدث هذه الأدوار أثرًا هامًا في عملية التطبيع الاجتماعي.

وحياة كل فرد يمكن النظر إليها على أنها سلسلة من الأدوار المتتابعة التي تربط

الفرد بمجموعة من النظم الاجتماعية المختلفة. وقد يحدث أحيانًا صراع وتعارض بين هذه الأدوار المتتابعة التي تربط الفرد بمجموعة من النظم الاجتماعية المختلفة. وقد يحدث أحيانًا صراع وتعارض بين هذه الأدوار المختلفة التي نقوم بها في حياتنا، وكثيراً ما نسمع عما يظهر من تعارض أحيانًا بين دور المرأة كموظفة وبين دورها كأم، وبين دور الرجل في البيت ودوره في العمل وهكذا.

ويجدر أن نميز بين لفظ "المركز" أو "الوظيفة". فالمركز يرتبط ببناء جماعة - أسرة مثلاً أو منظمة ما، بينما الدور فيرتبط بسلوك الشخص الذي يشغل مركزًا ما.

رابعًا: محددات الموقف:

ليس ثمة شيء يمكن أن يعد ذاتيًا أو شخصيًا دون أن يكون في الوقت نفسه انعكاسًا للبيئة المادية والاجتماعية والثقافية والمواقف التي يمر بها الفرد. وليس من شك أن سلوك الفرد قد يتعدل حسب ظروف الموقف الذي يوجد فيه.

وهناك حقائق ثلاثة أشار إليها بعض العلماء عند النظر في محددات المواقف هي:

1 - أن أغلبية الناس عندما يتعرضون لمواقف جديدة أو غريبة عليهم يميلون إلى التحفظ في السلوك أو الانسحاب، أو تجنب اتخاذ موقف إيجابي. أما في المواقف المألوفة فإنهم يكونون عادة أكثر فاعلية ونشاطًا وتعبيراً عن أنفسهم وعن شخصياتهم.

2 - أن معظم الناس يقومون بدور كبير في خلق المواقف التي يميلون إليها فالشخص الاجتماعي الودود مثلاً يسعى إلى إقامة الحفلات وعقد اللقاءات التي يشارك ويتفاعل معها.

3 - أن صغار الأطفال "موقفيون" أكثر من الكبار، فهم يحيون المواقف المباشرة التي يمرون بها بتلقائية.

ولقد ذكر جانب من العلماء بعض العوامل ذات التأثيرات المتبادلة والتي تساعدنا على التنبؤ بما يستطيع الفرد القيام به في موقف من المواقف - وهي :

1 - خصائصه الشخصية.

2 - كيفية إدراكه للموقف الحاضر.

3 - الأساليب الدفاعية التي يستخدمها الفرد.

4 - دوره الفعلي الذي يقوم به في حياته أو في المواقف المشابهة.

ونضيف إلى المحددات الأربع السابقة محدد خامس هو محدد البيئة الخارجية أو بيئة المجتمع.

خامسًا : محددات بيئة المجتمع :

إن تفسير سلوك الفرد ونمو شخصيته يحتاج بالضرورة أن ندخل في الاعتبار البيئة التي نشأ فيها. سواء البيئة الطبيعية أو البيئة الثقافية أو الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية... إلخ.

أما البيئة الطبيعية فيتضح أثرها بوضوح على البدو في الصحراء، والإسكيمو في المناطق القطبية، فنمو أجسامهم وطرق معيشتهم وأساليب حياتهم تأثرت إلى حد بعيد بالبيئة الطبيعية المحيطة بهم.

أما البيئة الثقافية وقيمها السائدة فإن لها أثر كبير في تكوين الشخصية وتطبيعها، فالتطبيع الاجتماعي هو الذي يحول الفرد من كائن حي بيولوجي إلى كائن حي اجتماعي يعيش في بيئة يؤثر فيها ويتأثر بها.

وفي التفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة. ويبرز في البيئة الثقافية كذلك دور الإعلام بصفة عامة، وأثر التليفزيون بصفة خاصة.

أما بالنسبة للبيئة الاجتماعية فهي تشير إلى جماعة منظمة تعيش في مكان معين وتشترك في مجموعة من الاتجاهات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والأهداف، والجماعات الاجتماعية (كالأسرة) تعتبر بالنسبة للفرد أحد النقاط الهامة في نمو شخصيته، وحين ينمو الفرد فإنه يصبح في الوقت نفسه وحدة فردية واجتماعية معاً.

وهكذا الحال بالنسبة للبيئة السياسية لأنظمة الحكم والأحزاب.. والبيئة الاقتصادية في مجالات الأنشطة الزراعية والصناعية والتجارية السائدة والبيئة القانونية التي تحدد القواعد التي تحكم كل الأنشطة السلوكية للناس.

التأثير المتبادل بين محددات الشخصية:

إن المحددات التكوينية، وعضوية الجماعة، والدور، والموقف والبيئة، لا تعمل مستقلة إحداها عن الأخرى، بل هناك اعتماد متبادل وتأثيرات متبادلة فيما بينها، بما يعمل على تباين الشخصيات وتأكيد حقيقة الفروق الفردية والجماعية.

■ **الفروق الفردية:**

قد يتشابه الناس في الكثير من الصفات والعادات الخلقية ولكن كل فرد يختلف إلى حد ما مع غيره من الأفراد ونسمي هذا بالفروق الفردية.

وبصفة عامة لا يوجد اثنان في العالم الذي نعيش فيه متماثلين تماماً في كل شيء من حيث الشكل والعادات والاستجابة للمؤثرات الخارجية... فمن المُسَلَّمْ به أن جميع الناس مختلفون.. وقد أكد ذلك واقع الحياة والعلوم الإنسانية كلها.

ومن ثم فإنه يهمنا معرفة حقيقة الفروق الإنسانية.. حتى يتسنى لنا التعامل مع البشر بالأسلوب المناسب. حيث لا يمكننا أن نتبع أسلوباً واحداً في التعامل مع الآخرين بصفة عامة.

ولو فهمنا طبيعة الفروق الفردية بين الناس لأمكننا أن نتعامل مع كل فرد بطريقة سهلة وميسرة ويتقبلها الجميع بذات راضية.

ولا شك أن الخبرة والتعليم والتدريب له دور أساسي في بناء مهارة الموظف في التعامل مع الناس.. سواء أكان هذا الموظف أو العامل يعمل في مجال المشتريات أو المبيعات أو العلاقات العامة أو الحراسة أو خدمة العملاء... إلخ.

والنجاح يعني التعامل مع الجميع وليس الأغلبية من الناس:

والأمر هنا يحتاج إلى مرونة وإحكامًا للعقل في كل حالة على حدة، أي أننا يجب أن نتعامل مع الناس كأفراد، وذلك لأن الفرد يتأثر بالمجتمع ويتصرف طبقًا لما تمليه عليه عادات وظروف النظام الاجتماعي الذي أتى منه. والمتعامل الناجح هو الذي يتفهم الأسباب الحقيقية وراء تصرف الفرد بطريقة ما قبل أن يصدر حكمه عليه ويتفاعل معه من واقع السلوكيات والظواهر التي يقوم بها.

- **الشخص كوحدة متكاملة:**

يجب أن تتذكر دائمًا أنك تتعامل مع الفرد بأكمله عقله، أحاسيسه، ثقافته، خبراته، تعليمه، حاجاته عند التعامل، دوافعه وقيمه!!

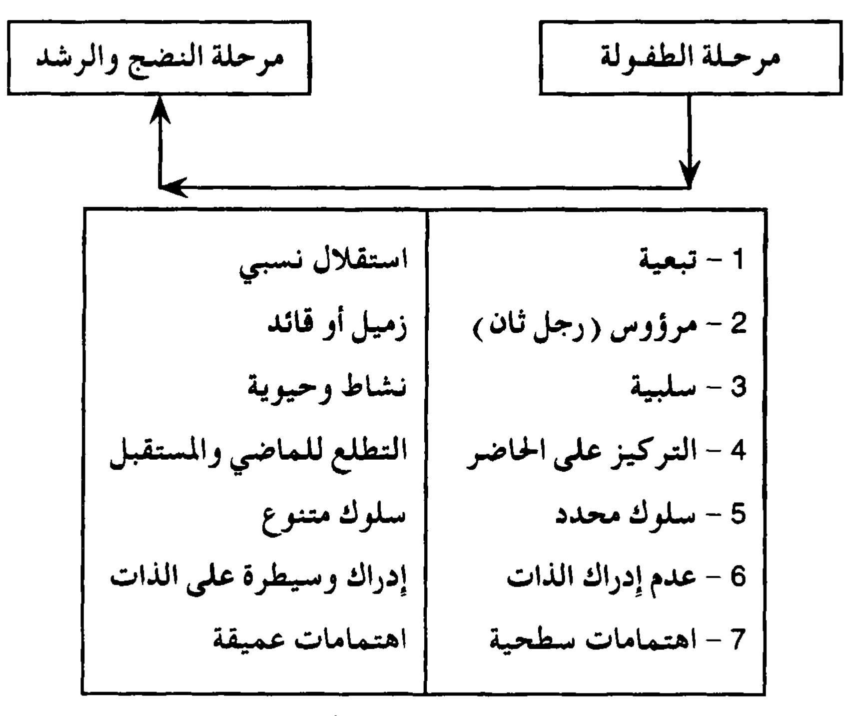
وبالرغم من أن الفرد يجب أن يؤخذ بكامله أثناء التعامل معه، فإن نجاح التعامل يتطلب ضرورة دراسة كل جانب من الجوانب الحاكمة لتصرفات الفرد على حدة لكي نكتسب المهارة اللازمة للتعامل معه كوحدة متكاملة، وإن كان هذا يتطلب ضرورة فهم كل هذه الصفات في إطار نظام متكامل يطلق عليه نظام الفرد.

فالمهارة لا توجد منفصلة عن المعرفة، ولا يمكن اعتبار الحياة الأسرية ليست مستقلة تمامًا عن حياة العمل، والظروف العاطفية والانفعالية ليست مستقلة عن الظروف المادية أو الجسدية... إن البشر يتصرفون كآدميين وكوحدات متكاملة.

■ الإنسان بين مرحلة الطفولة ومرحلة النضج :

نحن ننسى أو نتناسى في خضم بيئة التعقيدات والعقم الإداري، أن الموظف / العامل إنسان يمر بطبيعته التي خلقها الله عز وجل، بمراحل طبيعية، يجب أن يصل بعدها إلى المستوى الذي يحق له فيه أن يفكر بنوع من الاستقلال، والذي يستخدم في إطاره قدراته الخلاقة على الأداء الفعال والتطوير اللازم. بل أبعد من ذلك لو استخدمنا تحليل علماء النفس المرتبط بالطرق الطبيعية للنمو، لوجدنا أن هناك سبعة أنواع من التغييرات التي تحدث في عملية نمو ونضج الفرد في انتقاله الطبيعي من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج والرشد، وذلك كما يظهر في الجدول التالي :

خصائص الشخصية

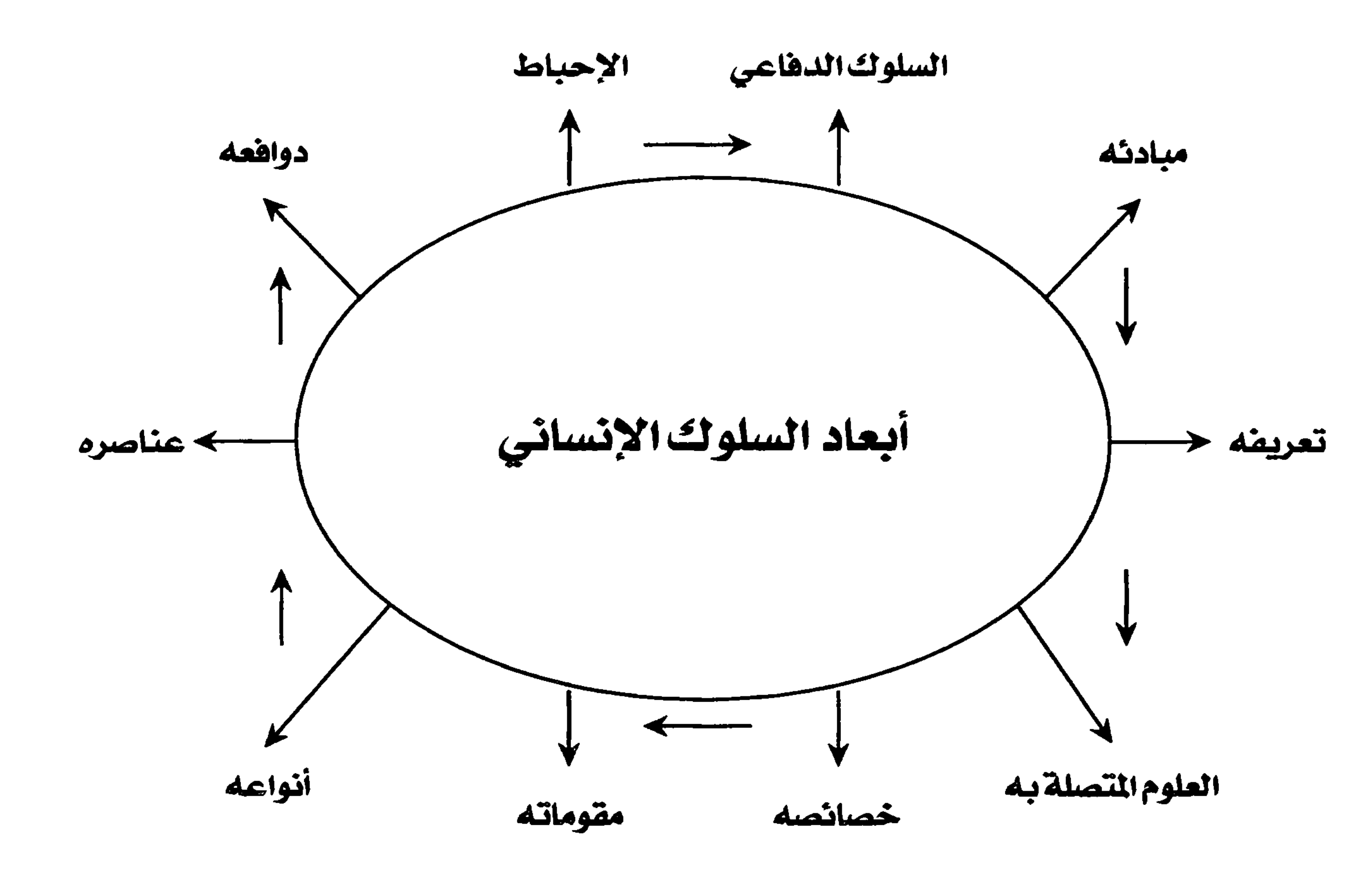


مرحلة الطفولة	مرحلة النضج والرشد
1 - تبعية	استقلال نسبي
2 - مرؤوس (رجل ثان)	زميل أو قائد
3 - سلبية	نشاط وحيوية
4 - التركيز على الحاضر	التطلع للماضي والمستقبل
5 - سلوك محدد	سلوك متنوع
6 - عدم إدراك الذات	إدراك وسيطرة على الذات
7 - اهتمامات سطحية	اهتمامات عميقة

(التطور الطبيعي للشخصية)

والآن نستطيع القول بأنه إذا مر الشخص المتقدم للعمل خلال هذه الخطوط السبعة الأساسية للنضوج بطريقة مقبولة، فإنه يمتلك بالتالي الكثير من القدرات التي يمكن أن تفيد المنظمة وعملائها. إلا أننا نجد أن المناخ التنظيمي للمنظمة لا يسمح له باستخدام تلك القدرات. فعند التحاقه بخدمة المنظمة سيكتشف أنه يعمل في نوع من التنظيم يملي عليه تقاليد معينة لا تسمح له بالكثير من حرية الحركة اللازمة للتعبير عن حقيقة نفسه وذاته، وبحيث يجد نفسه للتصرف بطرق معينة يرى أنها لم تتناسب مع قدراته وشخصيته التي نمت. ويكتشف الفرد للأسف أن أغلب التنظيمات تتطلب أن يكون سلبيًا، مرؤوسًا، يعتمد على الآخرين، سهل الخضوع للرئاسات (مطيع)، يتهرب من المسئولية، غير مبتكر أو مجدد. بحيث يقتصر دوره في التنظيم في العمل كما يؤمر به، وفي تكرار روتين العمل دون أي نوع من التساؤل عن مدى جدواه، وبحيث تترك مهمة التفكير للقيادات والرؤساء.

أبعاد السلوك الإنساني


أبعاد السلوك الإنساني
تعريفه
العلوم المتصلة به
خصائصه
مقوماته
أنواعه
عناصره
دوافعه
الإحباط
السلوك الدفاعي
مبادئه

المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني

▪ تعريف السلوك :

يعرف السلوك الإنساني بأنه مجموعة من التصرفات أو الأفعال أو ردود الأفعال والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد من خلالها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها .

▪ العلوم التي تدرس السلوك الإنساني :

1- الاجتماع : بناء المجتمع – العوامل التي تؤثر فيه .

2 – علم النفس : السلوك البشري.

3 – علم النفس الاجتماعي : السلوك الاجتماعي للفرد والمجتمع والتأثير المتبادل بينهما .

4 – علم الأجناس : عادات الجنس البشري وتطور الجنس .

5 – علم النفس الصناعي : سلوك الفرد في المنظمات الصناعية وعلاقته بها وأثره على وقوع الحوادث .

6 – علم النفس التنظيمي (الإداري) : ويتعرض للسلوك الإنساني مع الآخرين في المنظمات الإدارية والدوافع والتحفيز .

▪ خصائص السلوك الإنساني :

يتسم السلوك الإنساني بعدد من خصائص أهمها :

1 – **أنه سلوك مسبب :** معنى أن السلوك لا ينتج من الفراغ، فهناك دائمًا سبب يؤدي إلى نشأته وظهوره .

2 - **أنه سلوك هادف :** بمعنى أن السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة محددة فسيولوجية أو نفسية... إلخ.

3 - **أن لكل سلوك دافع :** حيث يمثل هذا الدافع الحاجة الناقصة لدى الإنسان وتدفعه لارتكاب هذا السلوك.

4 - **أنه سلوك متنوع :** بمعنى أن السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف البيئية التي تواجهه وطبقًا لحاجاته.

5 - **أنه سلوك مرن :** بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل وفقًا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من فرد إلى آخر طبقًا لاختلاف مقومات شخصية والعوامل البيئية المحيطة به.

6 - **أن السلوك يمكن اكتسابه بالتعليم والتدريب :** لتحقيق الأهداف المطلوبة.

7 - **أن السلوك يمكن اكتسابه :** بالخبرة وبالتجارب التي يمر بها الإنسان.

8 - **أن السلوك الإنساني :** يتسم بأعمال الفكر والعقل.

9 - **السلوك الإنساني :** عملية مستمرة طالما كان الإنسان حي.

10 - **السلوك الإنسانى :** لأي جزء يؤثر على بقية أجزاء الإنسان ككل.

■ مقومات السلوك :

★ لماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر ؟

★ بل لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر ؟

أوضحت العلوم السلوكية الإجابة على ذلك بقولها إن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة الخارجية.

1 - ويقصد بعامل الوراثة :

تلك العناصر التي يتلقاها في شخصيته وكيانه العضوي والنفسي عن والديه وعن أجداده السابقين في شجرة العائلة (مثل : الشجاعة. الجدية. الهدوء. العصبية... إلخ).

2 - أما عامل البيئة الخارجية :

فيقصد به تلك المجموعة من العوامل أو المؤثرات التي يتلقاها الإنسان، منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها الوسط الذي يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل في الأسرة، أو المعنى العام والواسع والمتمثل في المجتمع بما فيه جهة الإدارة التي يعمل بها (البيئة الحضرية. الريفية. الصحراوية... إلخ).

مما سبق يمكن القول، أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هي :

- خصائص الشخصية (العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة).
- الوسط أو الإطار الذي يعيش فيه الفرد (الأسرة).
- العوامل البيئية المحيطة بالفرد (المجتمع).

■ أنواع السلوك :

يمكن تصنيف السلوك إلى مجموعة متعددة من السلوك من حيث الأساس الذي يتخذ للتقسيم كالآتي :

1 - سلوك داخلي وخارجي :

1 - **سلوك داخلي - باطني :** هي أعمال أجهزة الجسم كالدورة الدموية والقلب والتنفس... التفكير والتأمل : هدفها حفظ الجسم الإنساني.

2 - **سلوك ظاهري (خارجي) :** الأقوال والأفعال والتصرفات الظاهرة للعيان مثل : (النوم - الأكل).

2 - سلوك منعكس وشرطي :

1 - **السلوك المنعكس (دون إرادة) :** نتيجة لمؤثر خارجي كإغلاق الجفن عند اقتراب جسم غريب وسحب اليد بسرعة عند الشعور بالأذى.

2 - **السلوك الشرطي :** يتعلم بكثرة التجارب والخبرة السابقة.

3 - سلوك فطري ومكتسب :

1 - **السلوك الغريزي (الفطري) :** يقوم به في ظروف معينة.. كالهرب والاستغاثة عند الخوف.

2 - **السلوك المكتسب :** يتعلمه الفرد من البيئة.

4 - سلوك عقلي وعضوي :

1 - السلوك العقلي (الذهني).

2 - السلوك العضوي (حركة الأعضاء).

5 - سلوك فردي وجماعي :

1 - **السلوك الفردي :** يعتبر السلوك الفردي من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية، نطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر) أو (عامل).

ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات والمقومات التي تحكم سلوك الأفراد.

وهذا هو سبب الاختلاف والتباين الواضح في ردود أفعال الأفراد تجاه موقف محدد.

2 - **السلوك الاجتماعي :** وهذا السلوك يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة، حيث يميل الإنسان بطبيعته الاجتماعية إلى الانتماء، وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد.

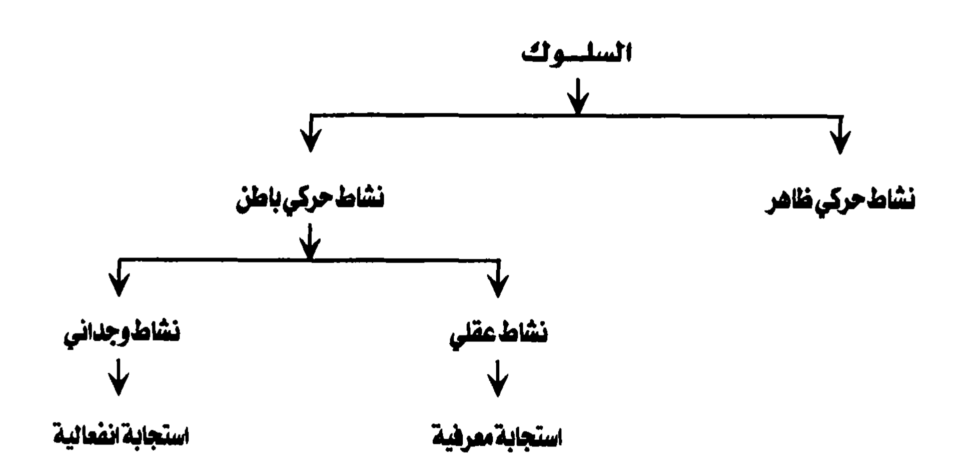
وتفرض هذه الرغبة في الانتماء على الفرد، ضغوطًا من قبل الجماعة، تتمثل في تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة (ويطلق على هذا التطويع الاجتماعي).

6 - **سلوك لفظي وفعلي :**

وتتوقف درجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد على مجموعة من العوامل منها :

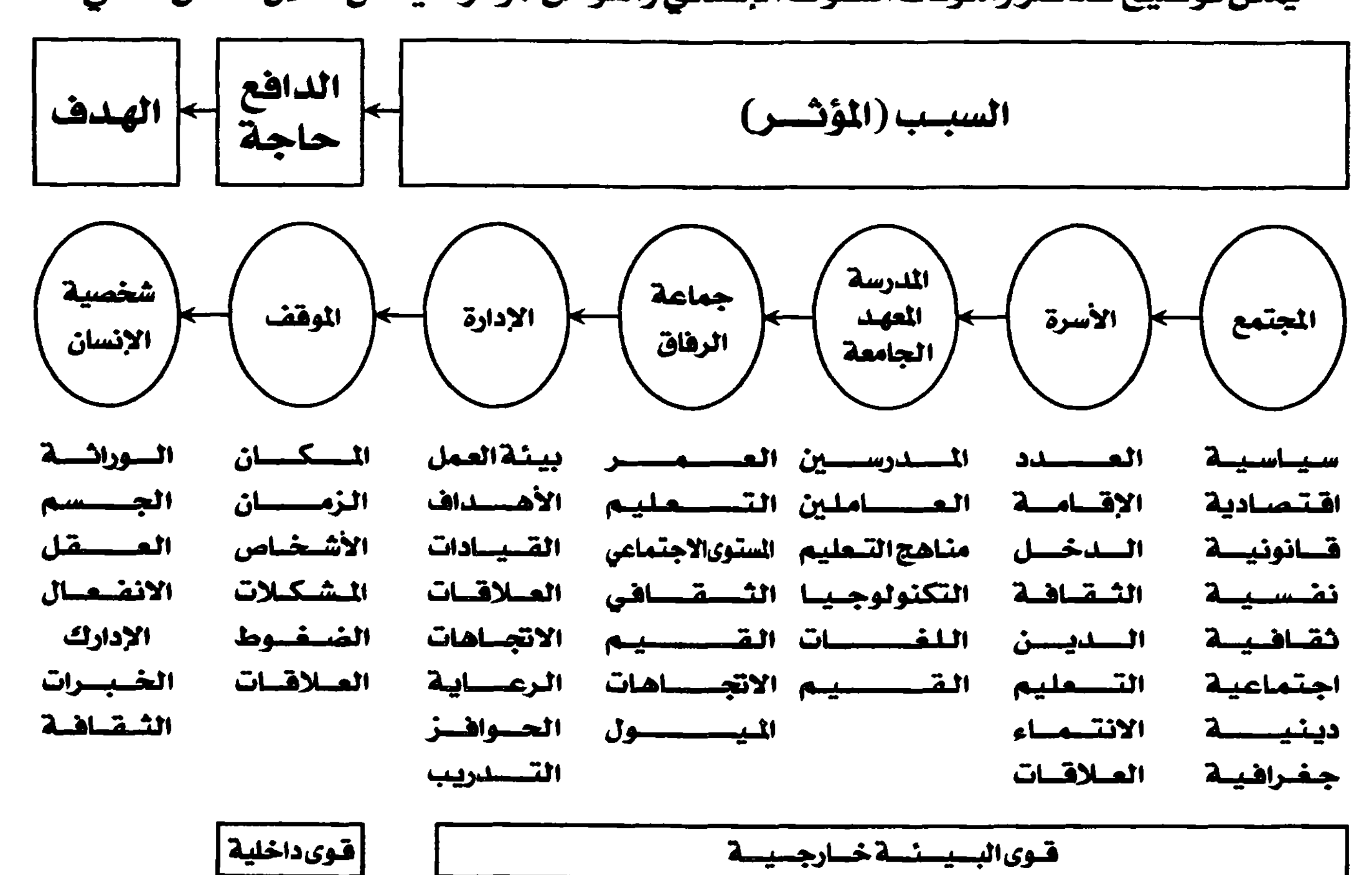
- الخصائص الشخصية للفرد.
- قوة مركزه ونفوذه داخل الجماعة.
- خصائص الأفراد المكونين للجماعة ككل (فريق).

ويقسم السلوك بصفة عامة على النحو الآتي :



السلوك الإنساني والعناصر المؤثرة فيه

يمكن توضيح عناصر ومكونات السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه من خلال الشكل التالي



"من الشكل السابق يتضح أن : "

■ عناصر السلوك :

1 - عنصر السببية ←——— لكل سلوك سبب (عامل - مؤثر) خارجي .

2 - عنصر الدافع ←——— لكل سلوك دافع (حاجة ناقصة) داخلي .

3 - عنصر الهدف ←——— لكل سلوك هدف (غاية يراد تحقيقها) .

أولاً : عنصر أو مبدأ السببية :

السبب يمكن تحديده بأنه أي تغيير في ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) ، أو التغيير في الظروف المحيطة بالفرد أي في البيئة أو المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه ويطلق عليه العامل أو المؤثر .

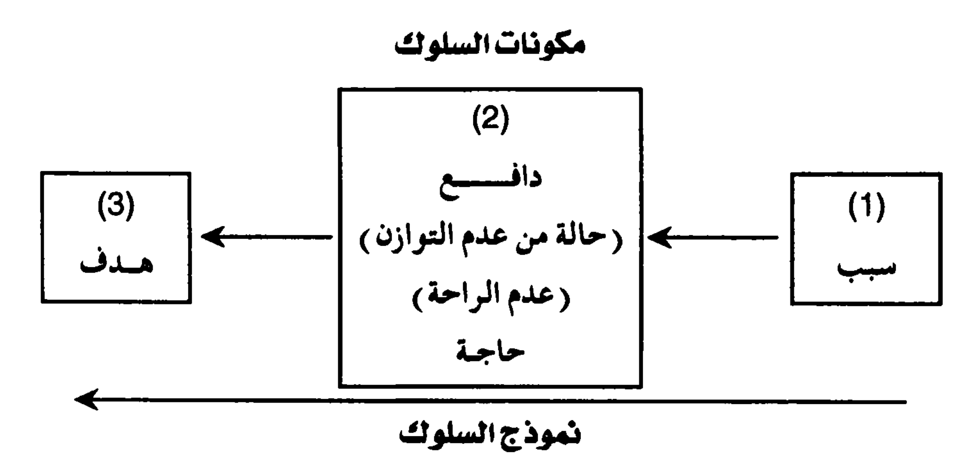
سبب ←——— عدم توازن (حاجة أو دافع) ←—— سلوك ←—— توازن (تحقيق الهدف)

ثانيًا : عنصر أو مبدأ الدافع :

- الدافع عبارة عن قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له . فالدافع هو كل حالة داخلية (حاجة) - جسمية أو نفسية - تثير السلوك في ظروف معينة ، وتوصله وتدفعه حتى ينتهي إلى غاية معينة .
- كذلك يمكن النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة ، أي أن : الدافع هو حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها .
- وهنا يجب أن نفرق بين الحاجة بمعنى الدافع وبين الحافز ، فالحافز هو الوسيلة أو الشيء الذي يمكن به وعن طريقه إشباع هذه الحاجة .

ثالثًا : عنصر أو مبدأ الهدف :

السلوك الإنساني سلوك هادف موجه لغرض أو غاية معينة يريد الإنسان تحقيقها أو إشباعها.



■ **دوافع السلوك والحاجات الإنسانية :**

تتوافر لدى كل شخص مجموعة من الحاجات التي تتطلب إشباعًا. وأن هذه الحاجات بدورها هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو هدف وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته.

وفي ظل افتراضات نظرية الحاجة فإن الفرد لديه العديد من الحاجات. ولكن الحاجة الأكثر إلحاحًا هي التي ستفرض نفسها على السلوك الجاري. وبمجرد أن يتم إشباع هذه الحاجة ستهبط أهميتها وتظهر حاجة أخرى أكثر إلحاحًا تفرض نفسها.

وهكذا / ... ...

ولما كنا لا نستطيع رؤية الحاجات حيث إنها تعرف فقط عن طريق تأثيرها في سلوك الفرد فقد ظهرت عدة آراء في تصنيفها، ويقسمها أحد الباحثين إلى خمس مجموعات هي :

1 - الحاجات الأساسية الفسيولوجية :

الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى والهواء والنوم وما إلى ذلك . إن الإنسان الذي تنقصه الضرورات الأساسية للحياة سيكون مدفوعًا بالحاجات الفسيولوجية بصفة أساسية .

وتشير البحوث إلى أن إشباع الحاجات الفسيولوجية يرتبط عادة بالنقود بالطبع لا يرتبط بالنقود في حدا ذاتها ولكن يرتبط بقدرتها الشرائية وبالرغم من أن هذا القول قد ينطبق على بقية الحاجات فإن قيمة عنصر النقود تتضاءل نسبيًا في الحاجات الأخرى بجانب الحاجات الفسيولوجية .

2 - حاجات الأمان والاستقرار :

يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية ضد الأخطار التي يتعرض لها الجسد مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمان الاقتصادي . إن التأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة وما إلى ذلك تمثل عناصر إشباعية لحاجات الأمان الاقتصادية .

وهناك نوع آخر شائع من حاجات الأمان وهو ذلك الذي يتعلق بتفضيل الفرد للحياة في بيئة مستقرة نسبيًا قادرًا على التنبؤ بها في المستقبل ومتعرف على حدود السلوك الصائب فيها . فحينما نلاحظ أن الأفراد يشعرون بالتهديد عند إقدام الإدارة على إجراء تعديلات في نظام العمل أو في الإجراءات أو يشعرون بالتخوف من إبداء آرائهم والتعبير عنها خشية فقدان الوظيفة التي يشغلونها فالتفسير لكل هذا يكون في رغبتهم في إشباع حاجات الأمان . وربما كان لبعض المظاهر التي تشيع في العديد من الدول ، مثل تسابق الأفراد على الوظائف الحكومية وإحجامهم عن الالتحاق بوظائف

قطاع الأعمال "إن فاتك الميري اتمرغ في ترابه" يرجع إلى ما توفره مثل هذه الوظائف الأولى من استقرار ودوام الاستخدام. فالموظف الحكومي يشعر في ظل قانون الوظائف العمومية أنه يعيش في "خندق" يوفر له عنصر الأمان نظرًا لأن الخدمة الحكومية تعبر عن بيئة غير تنافسية توفر له الحماية.

3 - الحاجات الاجتماعية/الانتماء:

تتعلق هذه الحاجات الاجتماعية برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له والزمالة والصداقة والمودة في نفس الوقت الذي يرغب أيضًا أن يعطي هو نفسه الصداقة والمودة للآخرين. وباختصار فالفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه يحبهم ويحبونه في ذات الوقت.

إن ظهور التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية إنما يعبر عن أن هناك نوعًا من الحاجات الاجتماعية يرغب الأفراد في إشباعها والإدارة التي تنظر إلى هذه التنظيمات غير الرسمية على أنها ضارة دائمًا تفشل في الكشف عن هذه الحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

4 - حاجات المركز والشعور بالاحترام والتقدير:

حاجات الشعور بالذات لها شقان : الشق الأول يتعلق بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترام النفس والجدارة والاستقلال والحرية. وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوة والتحكم وبأن الإنسان مفيد وضروري في هذا العالم. والشق الثاني من حاجات الشعور بالذات يتعلق بحاجته إلى شعوره باعتراف الآخرين به وتشمل هذه الحاجات : الحاجة إلى المكانة والتقدير والأهمية من جانب الآخرين له.

والواقع أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول لا تكفي في حد ذاتها دون تدعيم من

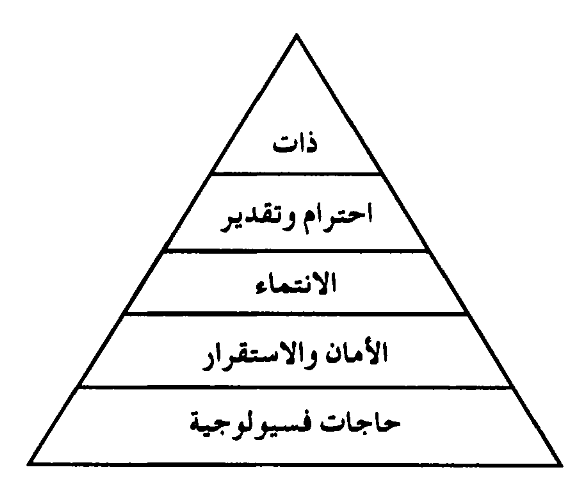
الحاجات التي يشملها الشق الثاني. فاعتداد الفرد بنفسه لا يكفي الفرد حتى يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له أنه مهم بالفعل مما ينتج الآثار والمشاعر المتعلقة بالشعور بالذات.

5 - حاجات إثبات الذات/تحقيق الذات:

يمكن تعريف إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بني الإنسان. فالفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة. فهو مهتم بإثبات ذاته وتنميتها وبالفكر الخلاق في أوسع معانيه.

وتشير الدراسات والبحوث إلى أن رغبة الإنسان في إثبات الجدارة ترتبط أيضًا بحاجات إثبات الذات. فالأفراد يرغبون في إثبات الجدارة لأنها تعطي لهم نوعًا من السيطرة والتحكم في بيئتهم، فالأفراد البالغون الأذكياء يضعون لأنفسهم أهدافًا طموحة ولكنها عادة تكون في إطار ما يمكنهم تحقيقه وبهذا يتحقق لهم إثبات الذات.

هذا وقد قام العالم "مازلو" بوضع ترتيب هرمي لهذه الحاجات كما هو موضح في الشكل التالي :

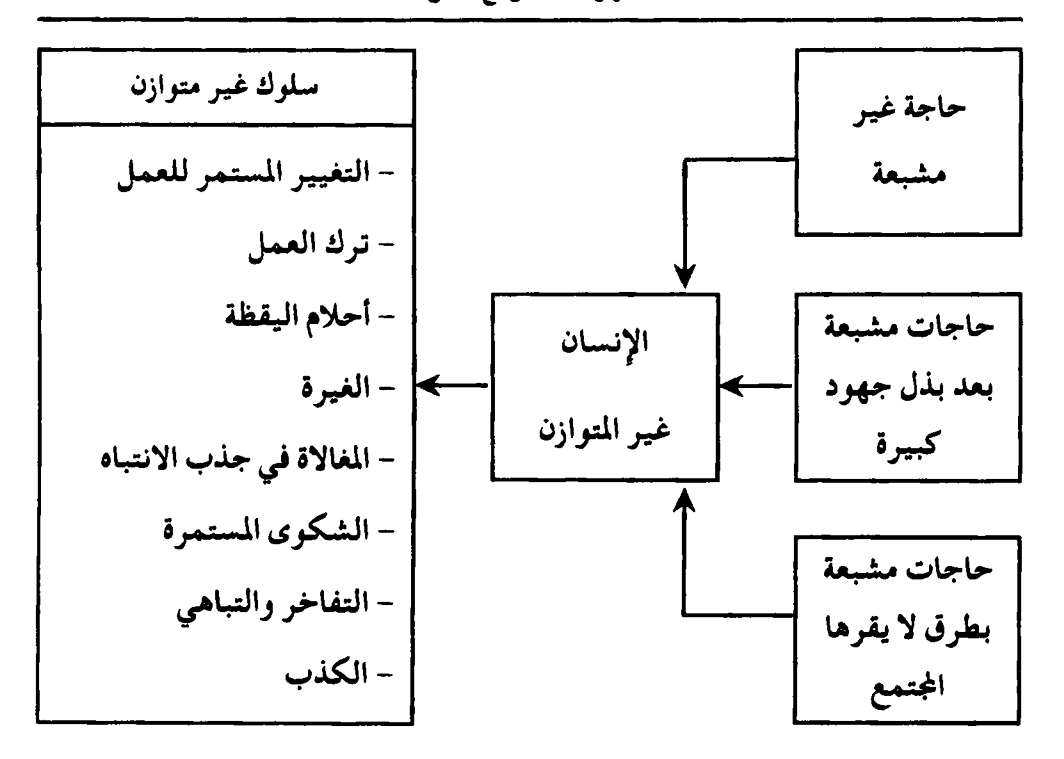


ويمكن القول بأن عدم التوازن أو عدم الانضباط ينتج عندما لا يتم اتباع الحاجات الإنسانية، أو عندما يتم إشباعها، ولكن بعد بذل مجهودات كبيرة. أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع. ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن الآتي :

* التغيير المستمر في العمل.
* ترك العمل.
* أحلام اليقظة.
* الغيرة.
* المغالاة في جذب الانتباه.
* الشكوى المستمرة.
* التفاخر والتباهي.
* الكذب.

ويبين الشكل التالي رسمًا يوضح السلوك الدال على عدم التوازن.

وهناك بعض الحاجات التي لا يمكن للفرد إشباعها بأي طريق من الطرق وبالتالي فإن قلقه يستمر نتيجة عدم إشباعها. وتكون النتيجة ما يعرف باصطلاح الإحباط.



أثر الحاجات (دوافع) على سلوك الإنسان
« الإنسان غير المتوازن »

■ الإحباط :

السلوك المحبط هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف أو إشباع حاجات معينة، ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها .

إن أبسط أنواع رد الفعل تجاه الضغوط التي يواجهها الإنسان تتمثل في الإحباط أو القلق الذين تكون لهما نتائج وخيمة عليه في العادة بالنسبة لسلوكه .

أولاً : عوائق داخلية (ذاتية) :

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته وبقدراته والتي قد تتمثل في الآتي :

1 - عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة.

2 - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.

3 - ضعف روح المبادرة لدى الفرد.

4 - مبالغة الفرد في تقدير إمكانياته.

5 - المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته.

ثانيًا : عوائق خارجية (بيئية) :

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجية عن نطاق الشخص ومن أمثلتها :

1 - تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وآرائه.

2 - الإقلال من أهمية الفرد وقدراته.

3 - عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته.

4 - عدم إتاحة البيئة الفرصة للفرد لإبراز قدراته.

5 - انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الرشوة والمحسوبية وغيرها من الأمراض.

- **السلوك الدفاعي :**

وهو السلوك الذي يتخذه الفرد عندما يصاب بالإحباط ومن أمثلته :

1 - الانسحاب أو اللامبالاة.

2 - التقهقر أو الرجوع كالسلوك الصبياني.

3 - التهجم أو العدوان.

4 - أحلام اليقظة.

5 - تحويل الهدف.

6 - التبرير بإلقاء اللوم على الآخرين.

المقارنة	السلوك المحبط	السلوك المحفز
1	يعرف بالسلوك غير الموجه لتحقيق الأهداف	يعرف بالسلوك الموجه لتحقيق الأهداف
2	سلوك هادم	سلوك بناء
3	يتصف بالجمود	مرن
4	متكرر دون تنوع	متنوع
5	يتصف بالإحباط حيث تنعدم البدائل السلوكية	مجالات الاختيار حيث تتوافر البدائل السلوكية
6	يمثل غاية في حد ذاته	يمثل وسيلة للوصول إلى غاية
7	التنفيس يريح الفرد ولكنه لا يحقق الهدف	التنفيس يريح الفرد ويساعده على تحقيق الهدف
8	لا ينفع العقاب وتكون نتيجته الانسحاب من جانب الإنسان المحبط	استخدام العقاب قد يؤدي إلى إحداث تغيير في السلوك
9	ينعدم التعلم	يتعلم الفرد الكثير

■ المبــادئ :

• السلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة والتكيف مع البيئة المحيطة.

• العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني هي :

- العوامل الوُراثية.

- العوامل البيئية.

• أهم أنواع السلوك الإنساني هي :

- السلوك الفردي.

- السلوك الجماعي.

• عناصر السلوك :

- لكل سلوك سبب.

- لكل سلوك دافع.

- لكل سلوك هدف.

• دوافع السلوك :

دوافع السلوك هي الحاجات أو أوجه النقص التي تدفع الإنسان إلى إتيان سلوك معين فهي المحرك للسلوك الإنساني وهي :

- حاجات فسيولوجية.

- حاجات الأمان والاستقرار.

- حاجات اجتماعية (الانتماء).

- حاجات الاحترام والتقدير.
- حاجات تحقيق الذات.

- الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى السلوك غير المتوازن.
- السلوك المحبط ينتج عن فشل الإنسان في إشباع حاجات معينة وتؤدي إلى شعور الإنسان بالهموم والضغوط.
- السلوك الدفاعي ينتج عن حالة الإحباط لدى الإنسان.

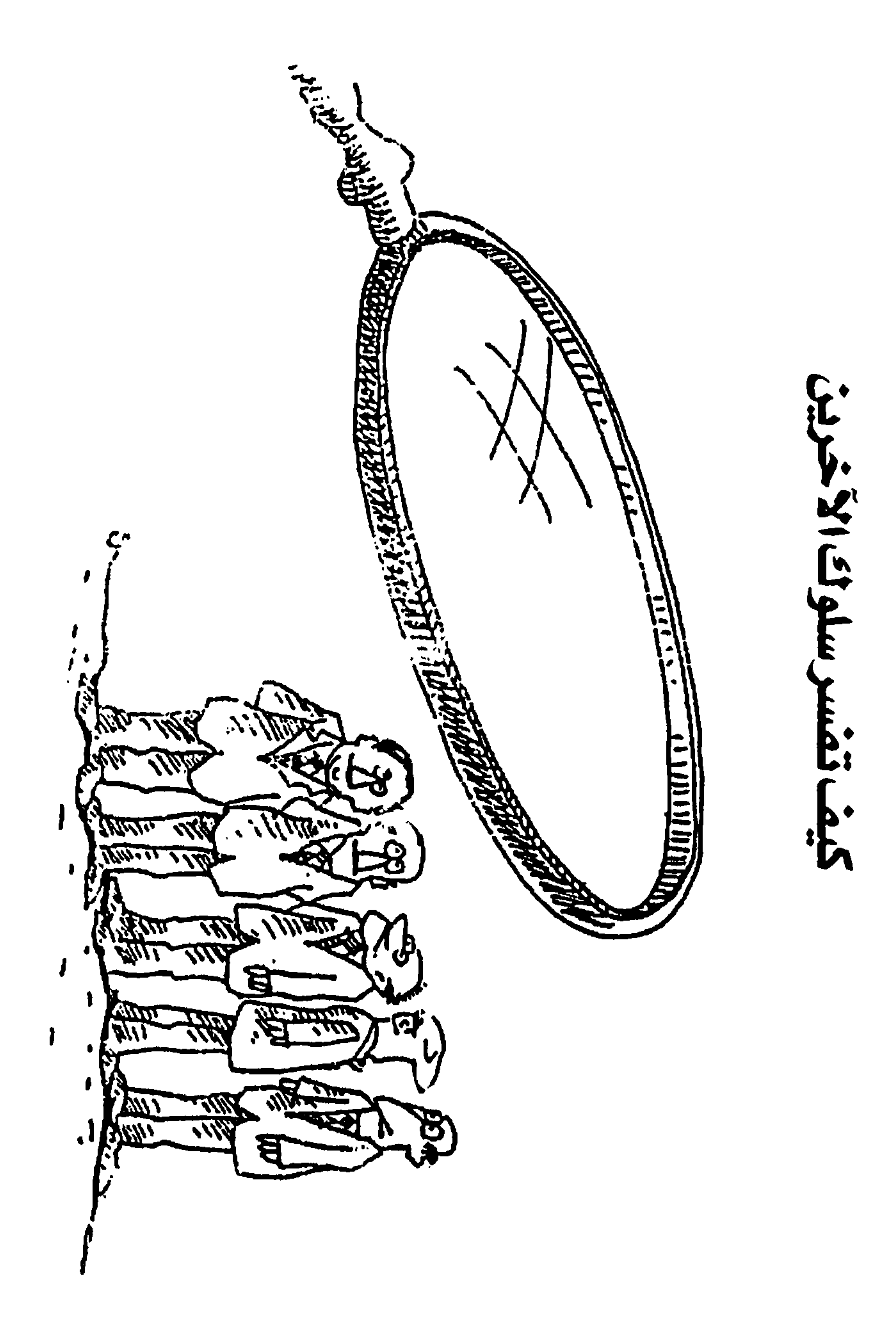
خلاصة هامة:

اعلم أن مهارتك الفنية لا قيمة لها دون المهارات السلوكية والإدارية، واعلم أن وزنك وثقلك الفني الحقيقي هو في المعادلة التالية :

شخصيتك أو (كفاءتك)

= صفات شخصية x مهارات فنية x مهارات سلوكية x مهارات إدارية

كيف تفسر سلوك الآخرين


كيف تفسر سلوك الآخرين

كيف تفسر سلوك الآخرين

خلال تعاملنا مع الناس نفترض أسبابًا معينة لسلوكهم في بعض المواقف. والملاحظ أنك تميل إلى اختلاق أو اختراع الأسباب غير الملائمة في بعض الأحيان لتفسير تصرفات الآخرين في حين أننا نميل إلى تبرير تصرفاتنا الخاصة وإضفاء الطابع العقلاني عليها. ولأجل فهم هذا الميل يمكننا أن نصنف تصرفات الناس كالآتي :

(أ) التصرفات التي تنشأ عن أسباب نفسية داخلية في الشخص نفسه كالمشاعر والاستعدادات والقدرات وسمات الشخصية عمومًا.

(ب) التصرفات التي تنشأ عن أسباب خارجية لتأثير المحيط الخارجي كطبيعة المهمة التي يقوم بها الشخص أو الضغوط الخارجية التي يتعرض لها وغيرها من المؤثرات في البيئة المحيطة.

1 - تفسيرنا لسلوك الآخرين ولسلوكنا :

نحن في الواقع لدينا تحيز نفسي واضح لأنفسنا حتى نضمن الاحتفاظ بتوازن ذاتي مستمر. ويظهر هذا في تفسيرنا لسلوكنا ولسلوك الآخرين، فبينما نرجع سلوكنا الجيد إلى مسببات شخصية داخلية وسلوكنا السيئ إلى مسببات خارجية في المحيط، نميل غالبًا إلى إرجاع السلوك الجيد في الآخرين إلى مسببات خارجية في المحيط وسلوكهم السيئ إلى مسببات ومثيرات داخلية فيهم.

وعلى ذلك فإننا في الواقع نميل غالبًا إلى تفسير السلوك السيئ أو غير المقبول للشخص الآخر بالرجوع إلى استعداداته الداخلية وليس إلى طبيعة الموقف الذي يسلك فيه. ويبدو هذا النوع من التفسير أكثر فائدة لنا لأنه يساعدنا على التنبؤ بالتصرفات

اللاحقة لهذا الشخص. فحين نلاحظ أحد الأشخاص مثلاً في حالة غضب فإننا نميل إلى اعتباره بأنه شخص "عنيف" ونتوقع أن يتصرف بالطريقة نفسها في مواقف لاحقة في حين أن تصرفه قد يكون ناشئًا عن الموقف استثنائي ولا يعبر في أي حال من الأحوال عن طبعه الأصلي.

ومن المهم أن نلاحظ في هذا المجال أننا إذا نفسر تصرفات الآخرين السيئة بأسباب داخلية تتعلق بشخصياتهم فنحن نميل في الغالب إلى إسناد تصرفاتنا الحسنة فقط إلى شخصيتنا بينما نرد تصرفاتنا السيئة إلى الموقف. فحين نغضب مثلاً نفسر هذا الغضب بأنه ناشئ مباشرة عن موقف، أما عندما نلاحظ شخصًا آخر في حالة الغضب في ظروف مشابهة فإننا نرجع سلوكه الغاضب إلى شخصيته أكثر مما نعزوه إلى طبيعة الموقف.

هناك إذن خطأ أساسي ودائم في تفسيرنا لسلوك الناس وهو أننا نميل بوجه عام عند تفسيرنا لسلوك الآخرين إلى التقليل من دور العوامل الموقفية (أو الأسباب الخارجية) وإلى المبالغة في أهمية الدوافع الشخصية (أو الأسباب الداخلية) ويظهر ذلك خصوصًا في تفسيرنا أنماط السلوك السيئة لديهم.

2 - التفسير الواقعي لسلوك الناس:

الواقع أن إضفاء أسباب معينة على سلوك منفرد عملية غير مؤكدة وهي مصدر للعديد من الأخطاء ذلك أن التفسير الواقعي لسلوك الآخرين يتطلب معلومات كافية عن الأشخاص وعن المواقف، بمعنى أنه يتطلب ملاحظة سلوك الشخص في مواقف متنوعة وملاحظة سلوك أشخاص مختلفين في الموقف نفسه. وبناء على هذه الملاحظة يمكننا أن نكون أحكامًا أوثق وأكثر واقعية حول الأسباب الفعلية لسلوك الآخرين. هل

هي أسباب تتعلق بالشخص نفسه أم أسباب تتعلق بالموقف الذي يوجد فيه أم أسباب ناشئة عن التفاعل بين الشخص والموقف؟

وبصفة عامة:

يقضي التعامل مع الآخرين بضرورة فهم أسباب سلوكهم في بعض المواقف ومن المفيد أن نعرف في هذا المجال أن هذا الفهم تشوبه في أغلب الأحيان العديد من الانحرافات والأخطاء وينشأ ذلك لأن تفسيرنا لسلوك الآخرين لا يتأثر فقط بالعوامل الموضوعية بل يتأثر أيضًا بحالتنا الذاتية، فانفعالاتنا ودوافعنا وحاجاتنا ومعتقداتنا تلعب دوراً حاسمًا في تفسير سلوك الآخرين.

وعلى ذلك من المفيد في تعاملنا مع الآخرين أن يكون بمقدورنا تفسير تصرفاتهم تفسيراً واقعيًا متحرراً قدر المستطاع من الميول الذاتية والنوازع الشخصية.

كيف ترى نفسك وكيف يراك الناس

كيف ترى نفسك؟... وكيف يراك الناس؟

حتى يمكن أن يتم تداخل سلوكي صحي بين جماعة من الأفراد يجب أولاً على كل منهم أن يتعرف بقدر إمكانه على جوانب وأبعاد شخصيته.

مثل هذا التعرف ليس بالأمر الذي يتم بطريقة تلقائية وإنما إلى مواجهة صريحة مع النفس أولاً وإعادة المواجهة مرة ومرات محاولين بذلك إقلال درجة التحيز الطبيعية التي يميل كل منا إلى الارتكان إليها - بطريقة لا شعورية في الغالب - لتحديد وصف لنفسه ليتواءم مع صاحب ما يجب أن يكون عليه بدلاً مع ما هو عليه بالفعل.

ومن جانب آخر، يحتاج الإنسان - في إطار أي جماعة من الجماعات - إلى مواجهة أخرى صريحة مع غيره من أعضاء الجماعة، هذه الصراحة لا تعني على الإطلاق أن نجرح الناس وإنما نبتعد عن ذلك باستخدام أسلوب فعال ننقل فيه إليهم وصفًا لبعض أنماط سلوكهم ليسمح لهم باستنتاج بعض الصفات والتصرفات الغير مرغوب فيها من جانبهم وبالتالي تساعدهم وتعاونهم على ممارسة أنماط من السلوك الصحية المطلوبة في إطار الجماعة، ويطلق على هذا الأسلوب إرجاع الأثر.

فروض الطبيعة البشرية بينك وبين الناس

يتبنى الأفراد افتراضات متباينة تجاه أنفسهم وتجاه الناس، وتعتبر هذه الافتراضات محدداً هامًا لسلوك الفرد في تعامله مع البشر في المواقف المختلفة وفيما يلي عرضًا لهذه الافتراضات:

1 - أنا لست بخير وأنت لست بخير:

في هذا الفرض يشعر الأفراد أنه ليس هناك أمل في الحياة التي يعيشونها ومن ثم يفقدون الاهتمام بالحياة.

وينعكس هذا على سلوكهم الذي يتسم بالقلق والاكتئاب والتخبط وهم يعتقدون أنه ليس هناك رابحون في الحياة ويشعر هؤلاء الأفراد بالانفصال عن الواقع الذي يعيشونه والذي يرونه مريراً ولا مخرج منه، وقد ينتهي الأمر بالبعض منهم إلى الانتحار... **ومنطقهم أن الحياة لا تستحق أن نعيشها ما فيش فايدة...**

2 - أنا لست بخير وأنت بخير:

يشعر الفرد الذي يعيش في هذا الفرض بأنه ولد خاسراً في الحياة. وأنه يفتقد شيئًا ما مع كل شخص يتعامل معه وقد يظهر دائمًا بمثابة "الطفل" للشخصيات السلطوية القوية، وغالبًا ما يشعر بالتردد والتوتر إذا وضع للعمل في وسط جماعة حيث إنه لا يثق في قدراته، ويشكو حاله دائمًا وحظه التعيس في الحياة... **ومنطقه في الحياة أن (أنا لا شيء إذا ما قورنت بك)...**

3 - أنا بخير وأنت لست بخير:

في هذا الفرض يلوم الإنسان الآخرين على بؤسهم وتعاستهم وقد يلجأ إلى "كسبهم" أو يحاولون التخلص منهم ومن ثم فإنه يستخدم أسلوب التعنيف المستمر،

وأن الآخرين على خطأ. ونجده يستمتع بالسلطة والنفوذ لأنها تعطي له السلاح الذي يسيطر به على الآخرين وهو لا يثق في الآخرين وقد يتخذ سلوكًا عدوانيًا تجاههم حتى يمنع عن نفسه الأذى الذي يتصور أن يصدر منهم، **ومنطقه أن الحياة لا تستاهل شيئًا (فابعد عن طريقي)**...

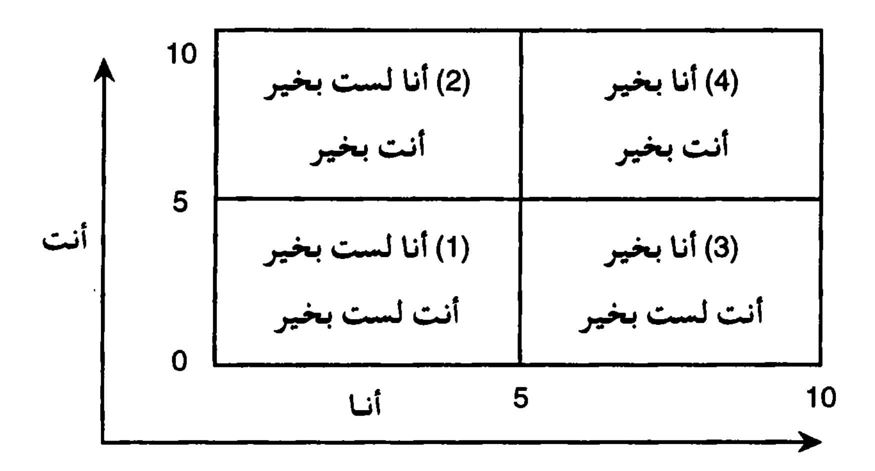
4 - أنا بخير وأنت بخير:

في هذا الفرض تجد الأفراد يشعرون بالثقة والإيجابية في أنفسهم كما أن الناس يمكن الوثوق بهم. ويدرك هذا الشخص بأن مثله مثل الآخرين ولد لكي ينجح الجميع.

ولا يحتاج إلى إيذاء الآخرين لأنه يثق في قدراته على تصحيح مسارهم في نفس الوقت الذي لا يخشي فيه الأذى من الآخرين لأنه يثق في منطقهم ورشدهم. وهو يرى نفسه محققًا للنجاح من خلال عمل الفريق وليس من خلال الصراعات ومنطقه في النهاية أن الحياة تستحق أن نحياها ومن ثم **(دعنا نتفاعل معًا ونتفاعل معها)**...

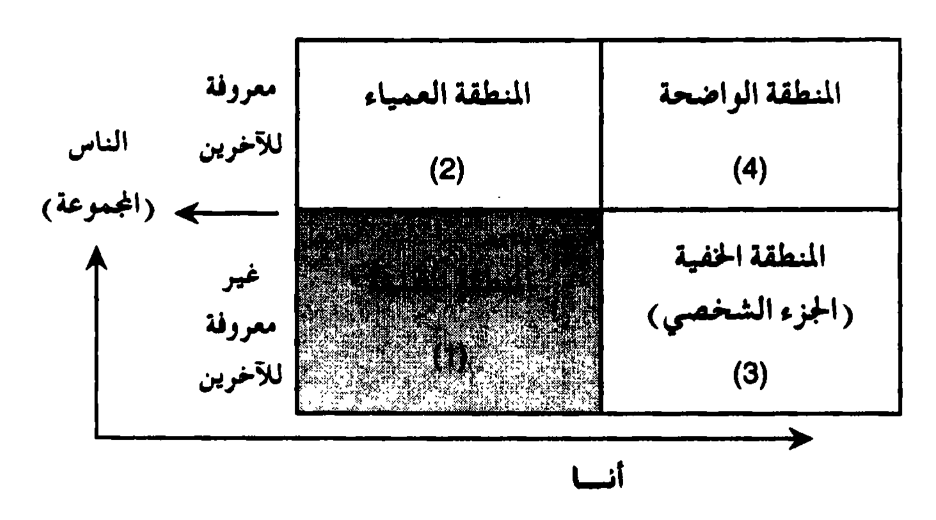
ويمكن توضيح هذه الافتراضات فى الشكل التالي :

الافتراضات البشرية



نافذة جو هاري للنفس البشرية

تمثل نافذة جو هاري - علماء في النفس البشرية - أسلوبًا لتحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس لكي تزداد بها معرفة بأنفسنا وبالآخرين.



أشياء أعرفها - أشياء لا أعرفها
(المناطق الأربعة للنفس البشرية)

1 - المنطقة المظلمة (الشخصية):

هذه المنطقة تتضمن عوامل غير معلومة للفرد وللناس على حد سواء فهناك قدر معين من سلوكنا يعتمد على دوافع ومشاعر وخبرات ماضية لا تقع في حيز إدراكنا الواعي بها وإدراك الآخرين. ولإظهار هذه العوامل والخبرات السابقة يستخدم أسلوب التحليل النفسي.

2 - المنطقة العمياء:

هذه المنطقة عمياء (بمعنى غامضة وغير معروفة) لدى الفرد بالرغم من أنها

واضحة للآخرين. ومثال ذلك مقاطعتنا المستمرة للآخرين أو عنادنا في التصميم على آرائنا ودفاعنا المستميت عنها - رغم أننا لا نشعر بذلك بل لو سألنا عنها لأنكرنا مثل هذا السلوك تمامًا عن اقتناع حقيقي بأننا لا نمارسه، أما للآخرين فهو أكثر وضوحًا لهم ذلك أننا نعيش هذا السلوك دون أن نشعر به. وهنا تحدث عملية إرجاع الأثر مفعولها الصحي إذا ما ساعدت الفرد على معرفة هذه الجوانب من نفسه ومن سلوكه التي لا يشعر بها.

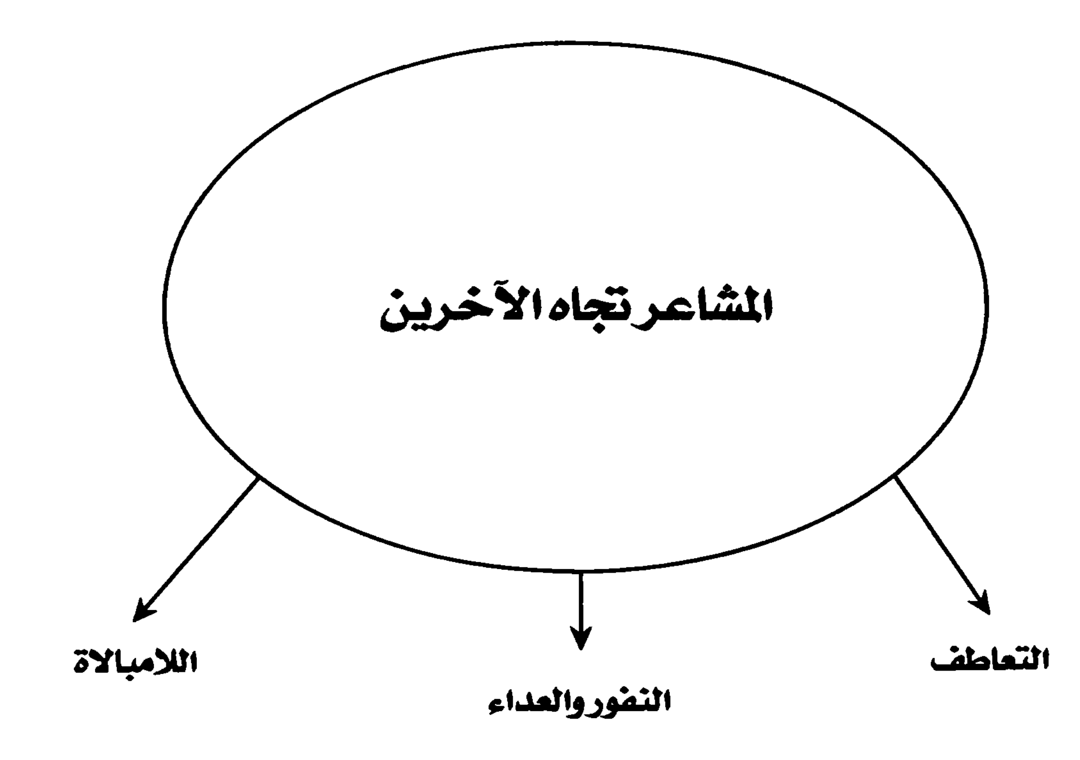
3 - المنطقة الخفية (الشخصية):

هذه المنطقة تتجمع فيها مجموعة من الأشياء نعرفها عن أنفسنا ولا يعرفها الآخرين، والسبب في هذا الإخفاء من جانب الفرد يرجع إلى أسباب شتى من بينها الخجل أو الخوف من النقد أو الهجوم من جانب الآخرين أو لرغبة ذاتية في الاحتفاظ بهذه المعلومات لذاتنا لأننا نرى أنها لا تخص إلا سوانا. ولكن - وبازدياد درجة انتمائنا واقترابنا من الآخرين - نبدأ في إطلاق سراح هذه المعلومات الخفية إليهم تدريجيًا ليزدادوا معرفة بنا بطريقة تؤدي في العادة إلى ارتفاع درجة تماسك الجماعة وشعور أعضائها بالانتماء.

4 - المنطقة الواضحة:

في هذه المنطقة تتجمع كافة العناصر بالذات والتي يعلمها الفرد عن نفسه ويعلمها الآخرين عنه بنفس الدرجة فهي منطقة معلنة وظاهرة سواء للفرد أو الآخرين، ولا تمثل أي مشكلة في نوعية العلاقات المتداخلة بين الأفراد حيث تأتي تصرفات الفرد وتظهر دوافعه وحاجاته ومشاعره بشكل يتطابق مع فهمه لنفسه وفهم الآخرين له.

المشاعر تجاه الآخرين


المشاعر تجاه الآخرين
التعاطف
النفور والعداء
اللامبالاة

المشاعر تجاه الآخرين

تشكل المشاعر المتبادلة بين الناس ظواهر أساسية في كل علاقة بالآخرين. وترتبط هذه المشاعر التي يحملها الفرد تجاه الآخرين ارتباطًا وثيقًا بخبراته الشخصية. ويصعب عليه في معظم الأحيان أن يعبر عنها تعبيراً صريحًا. وبالرغم من ذلك فإن هذه المشاعر تلعب دوراً مؤثراً للغاية في سلوك الفرد وأحكامه على الآخرين.

يمكن تصنيف هذه المشاعر بوجه عام إلى ثلاثة أنواع أساسية :

1 - المشاعر الموجهة نحو الآخرين = مشاعر التعاطف.

2 - المشاعر الموجهة ضد الآخرين = مشاعر النفور والعداء.

3 - المشاعر الموجهة إلى خارج الآخرين = مشاعر اللامبالاة.

1 - التعاطف :

هو هذا الشعور بالاتحاد مع أفكار الآخرين ومشاعرهم وبالحلول محلهم للتفكير بما يفكرون والشعور بما يشعرون، والتعاطف هو أيضًا هذا الانشغال باحتياجات الآخرين ومطالبهم ومصيرهم. التعاطف شعور لا غنى عنه لحسن التعامل مع الآخرين.

2 - النفور والعداء :

هو هذا الشعور بنبذ الآخر والرغبة بإيذائه، ويظهر النفور والعداء بوجه خاص في الحالات التي تتهدد فيها مصلحة الفرد أو اعتباره الذاتي كحالات الإحباط والتوتر والتنافس والغيرة والتقهقر في المركز الاجتماعي والنقص في الثقة... إلخ. وينشأ هذا الشعور كالتعاطف خلال العلاقة مع الآخرين ولذلك فهو يشكل حاجزاً في وجه التعامل الحسن معهم أو سببًا أساسيًا لسوء معاملتهم.

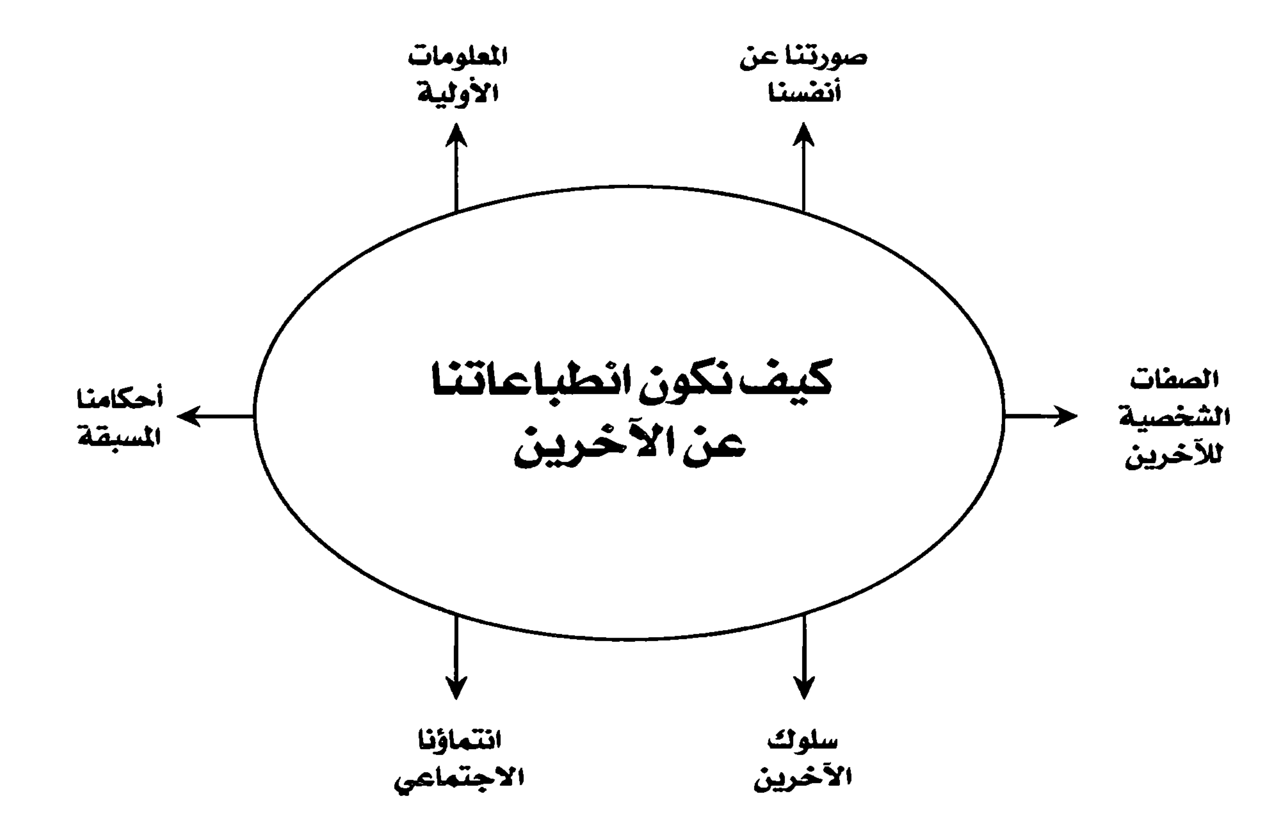
3 - اللامبالاة :

هو هذا الشعور بالغربة عن الآخرين وفقدان الاهتمام بهم وباحتياجاتهم ومطالبهم، فالتعاطف والنفور حالتان من المشاعر تقومان على الاتصال والعلاقة مع الآخرين، أما اللامبالاة فهي حالة من الانسلاخ عن الآخرين ورفض الاحتكاك بهم وفقدان العلاقة سلبًا أو إيجابًا معهم.

قد تنشأ اللامبالاة عن الإفراط في التركيز على الذات وعدم الشعور بالحاجة للآخرين، وقد تنشأ عن الصعوبات في الاتصال بالآخرين وعدم القدرة على تفهمهم.

إن معرفة أفضل بالأسباب العميقة لانفعالاتنا ومشاعرنا تجاه الآخرين شرط أساسي لتحسين نوعية وفعالية تعاملنا معهم. كما أن تفهمها أفضل لحاجات ودوافع الآخرين غالبًا ما تؤدي إلى إزالة العديد من حالات سوء الفهم التي قد تنشأ في بعض الأحيان عن تفسيرنا الشخصي الخاطئ لأحاسيس الآخرين ومشاعرهم نحونا.

كيف نكوّن انطباعاتنا عن الآخرين


كيف نكون انطباعاتنا عن الآخرين
صورتنا عن أنفسنا
المعلومات الأولية
أحكامنا المسبقة
الصفات الشخصية للآخرين
سلوك الآخرين
انتماؤنا الاجتماعي

كيف نكون انطباعاتنا عن الآخرين

خلال تعاملنا مع الآخرين في مجال العمل (أو الحياة بصفة عامة) نقوم بإدراك تصرفاتهم وتكوين الانطباعات عنهم. وتقودنا هذه الانطباعات إلى افتراض أسباب معينة لتصرفاتهم، تجعلنا نتنبأ بالطريقة التي سيتصرفون بها في المستقبل. هل الانطباعات التي نكونها عن الآخرين انطباعات صحيحة أم خاطئة؟ يصعب الإجابة عن هذا السؤال لأننا لا نملك معاييراً موضوعية تحدد لنا ما هو الانطباع الصحيح وما هو الانطباع الخاطئ. إلا أننا نستطيع أن نؤكد أن انطباعاتنا عن الآخرين تتأثر إلى حد كبير بالعديد من العوامل الذاتية كالميول والمشاعر والقيم والأفكار المسبقة... وكذلك تتأثر بانبطاعاتنا نحن عن أنفسنا.

1 - الصفات الشخصية للآخرين وانطباعاتنا عنها:

من الثابت أن الانطباع الذي نكونه عن شخص آخر لا ينشأ نتيجة جمع بسيط لصفاته الإيجابية والسلبية بل إن علاقة هذه الصفات ببعضها البعض هي التي تحدد الانطباع بحيث إن أي تغيير في أية صفة من هذه الصفات قد يؤدي إلى تعديل مجمل الانطباع. فقد أعطى أحد الباحثين مجموعة من الأشخاص قائمة تتضمن الصفات الآتية عن شخص معين : "ذكي، لبق، دافئ، مصمم، عملي، حذر" بينما أعطى مجموعة أخرى من الأشخاص القائمة نفسها مستبدلاً فقط كلمة "دافئ بكلمة بارد" وطلب إلى كل مجموعة بأن تعبر عن انطباعاتها عن الشخص الموصوف، وقد ظهر أن انطباعات كل مجموعة تختلف اختلافًا تامًا عن انطباعات المجموعة الأخرى.

فالمجموعة الأولى (حيث توجد في قائمتها كلمة "دافئ") تحدثت عن شخص كريم

ومرح وعفوي في حين تحدثت المجموعة الثانية (حيث توجد في قائمتها كلمة بارد) عن شخص أناني. نلاحظ إذا أن استبدال صفة واحدة فقط أدى إلى تعديل هام في الانطباع العام. فانطباعاتنا عند الآخرين تتأثر إلى حد كبير ببعض صفاتهم الشخصية التي نعلق عليها أهمية خاصة.

2 - سلوك الآخرين وانطباعاتنا عنها:

الواقع أننا نكون انطباعاتنا عن الآخرين من خلال مؤشرات بسيطة تتعلق بسلوكهم في مواقف معينة. أما المعلومات التي تنقصنا عنهم فإننا نميل إلى أن نضيفها من عندنا لتساعدنا في النهاية على تكوين انطباع عام عن هؤلاء الآخرين.

ولكي نجنب أنفسنا بذل الجهد الكافي لجمع المعلومات عن الآخرين فإننا نكتفي بالقليل من هذه المعلومات ونقوم باستخلاص معلومات عن طريق الاستنتاج الشخصي لنصل في النهاية إلى تكوين الانطباع عن شخص آخر، هذا الانطباع الذي يساعدنا في التعامل معه فبالاستناد إلى هذه الانطباعات الأولية نبني أحكامًا عن الآخرين التي غالبًا ما تكون أحكامنا متسرعة وخاطئة. ومع ذلك فإن هذه الأحكام تتميز غالبًا بالثبات ومقاومة التغيير.

3 - انتماؤنا الاجتماعي وانطباعاتنا عن الآخرين:

يؤثر انتماؤنا إلى جماعة معينة كشعب أو أسرة أو جماعة معينة على إدراكنا الفردي للجماعات الأخرى، فنحن نقوم بتقييم الجماعات الأخرى متأثرين بالمعلومات التي نقلتها إلينا عنهم الجماعة التي تنتمي إليها. ويتولد لدينا عن هذا الطريق مدركات ثابتة عن هذه الجماعات الأخرى نسميها بالقوالب المنمطة أو الجاهزة.

4 - أحكامنا المسبقة وانطباعاتنا عن الآخرين :

تؤثر انطباعاتنا عن الآخرين في أغلب الأحيان بأحكامنا المسبقة فكل منا يحمل في ذهنه أحكامًا مسبقة، أي هذه الأحكام الإيجابية أو السلبية الراسخة في أذهاننا حول مهنة أو مركز وظيفي معين أو جماعة أو شخص ما. ولا شك أن هذه الأحكام المسبقة تؤثر تأثيراً كبيراً على الانطباعات التي نكونها عن الآخرين الذين يحتلون هذا المركز أو ينتمون إلى هذه المهنة أو هذه الجماعة أو يشبهون أو لهم صلة قرابة بهذا الشخص.

5 - المعلومات الأولى وتأثيرها على انطباعاتنا :

تبين من جهة أخرى أن المعلومات الأولى التي نحصل عليها في بداية احتكاكنا بشخص معين تؤثر على انطباعنا عنه أكثر مما تؤثر المعلومات اللاحقة. فالمعلومات الأولى تتبع بقوة في ذاكرتنا وتسهم إسهامًا أساسيًا في تكوين انطباعاتنا عن الآخرين. ولذلك تتصف هذه الانطباعات بالثبات ومقاومة التغيير أيًا كان حظها من الصواب أو الخطأ.

6 - صورتنا عن أنفسنا وانطباعاتنا عن الآخرين :

تتأثر انطباعاتنا الإيجابية أو السلبية عن الآخرين بصورتنا نحن عن أنفسنا. فالصورة الإيجابية عن أنفسنا قد تفسح في المجال لواحد من احتمالين :

- إما أن نسقط ونعمم هذه الصورة فنكون انطباعًا إيجابيًا عنهم على وجه الإجمال.
- إما أن تولد لدينا هذه الصورة شعوراً بالاستعلاء على الآخرين وهو الشعور الذي قد يصور لنا الآخرين على أسوأ حال.

• أما الصورة السلبية عن أنفسنا فقد تفسح في المجال هي أيضًا لواحد من احتمالين :

- إما أن نسقط ونعمم هذه الصورة على الآخرين فنكون انطباعًا سلبيًا عنهم على وجه الإجمال.

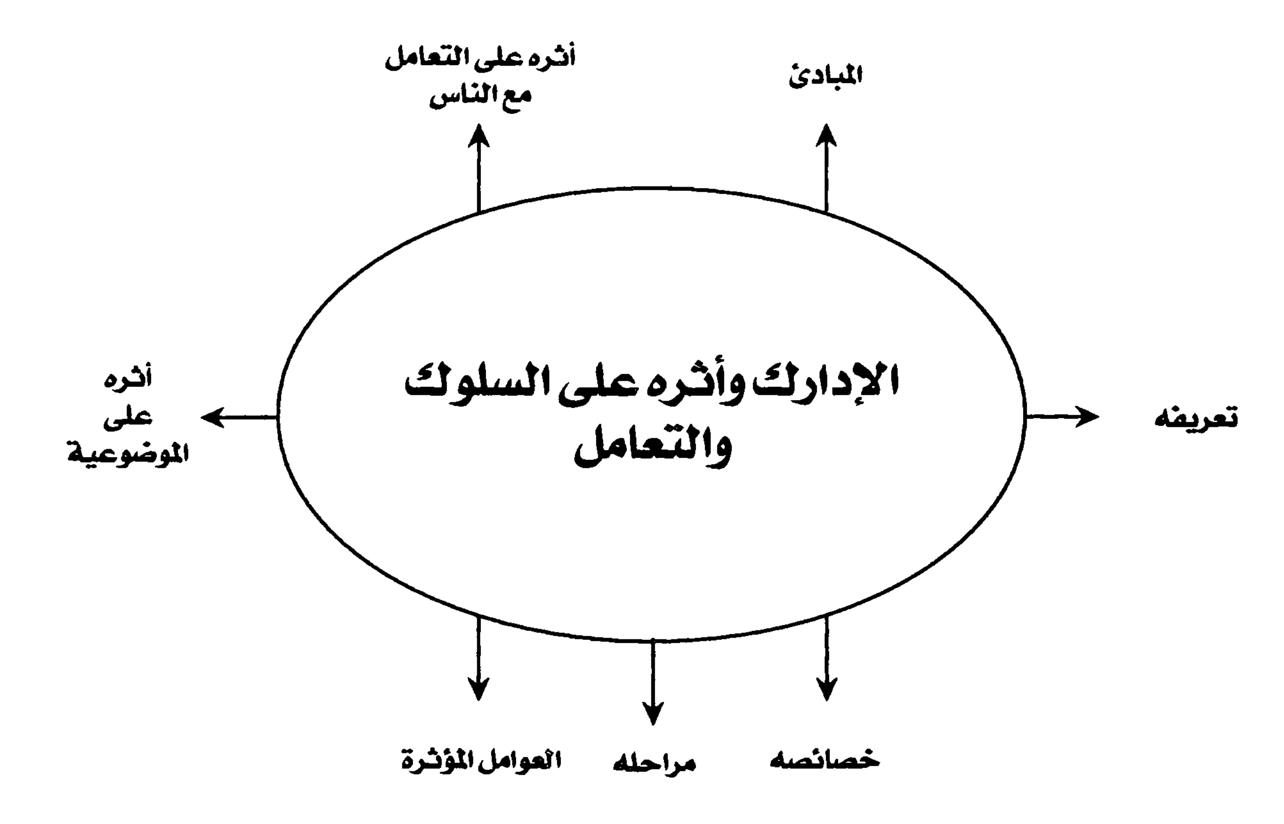
- وإما أن تولد لدينا هذه الصورة شعوراً بالدونية تجاه الآخرين وهو الشعور الذي قد يصور لنا الآخرين على أفضل حال.

وكقاعدة عامة :

نلاحظ أننا لا نكوّن انطباعاتنا عن الآخرين عشوائيًا ولا عن طريق الحظ أو الصدفة إنما نقوم بالربط والتنسيق والتأليف بين الصفات التي ندركها عن الآخرين والمعلومات التي نجمعها أو تصلنا عنهم متأثرين في ذلك إلى حد كبير بنظرتنا الخاصة وانتماؤنا الاجتماعي وقيمنا وأحكامنا واتجاهاتنا ومشاعرنا ومجمل ميولنا الذاتية.

لذا فمن الحكمة بوجه عام أن نتمهل في التعبير والحكم عن انطباعاتنا الأولية المتعلقة بالناس وأن نفسح المجال لأنفسنا لمزيد من الخبرات والمعلومات قبل أن نطلق هذا الحكم أم ذلك عنهم.

الإدراك وأثره على السلوك والتعامل


الإدارك وأثره على السلوك والتعامل
تعريفه
المبادئ
أثره على التعامل مع الناس
أثره على الموضوعية
خصائصه
مراحله
العوامل المؤثرة

الإدراك ومدى إحساسك وفهمك للناس

■ تعريف الإدراك :

يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به، والتي تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به والأشياء والحيوانات والنبات والجماد.

وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة، تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة من عناصر البيئة عن طريق الحواس، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مرحلة التحليل والفهم التي يقوم بها المخ، وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات، ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال والوعي والفهم بالبيئة الخارجية "الإدراك" وبناء على ذلك يمكن تعريف الإدراك كالآتي :

★ الإدراك بصفة عامة :

هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

★ الإدراك الخاص بالعامل/الموظف في الإدارة :

فهو مدى الوعي والفهم الإنساني والإحساس بأهداف العمل والأفراد والأشياء والسياسات المحيطة به في بيئة العمل.

■ خصائص الإدراك :

1 - الإدراك عملية عقلية :

ويعني تفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية والتحليل وطبقًا للمعاني المتعارف عليها.

2 - **الإدراك عملية عاطفية :**

ويحدث أثره في تفسير الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقًا لتوقعاته ومخاوفه ومطامعه.

3 - **عملية اختيارية :**

أي تدخل إرادة الفرد وانتماؤه لجانب أو لجزء معين من الرسالة التي يتلقاها وإهماله لما عداه من المعلومات التي وردت في الرسالة حسب درجة انتباهنا وكثافة الشيء وتكراره كموضوع للإدراك. وتتأثر عملية الاختيار أيضًا بالاتجاهات والميول الشخصية للإنسان.

وتتداخل هذه العناصر السابقة في فهم المعنى المقصود وتفسير المعلومات، ثم بطبيعة الحال التصرف أو الاتجاه أو رد الفعل الذي يحدث بعد ذلك.

ومن ذلك يظهر أثر الإدراك على عملية الاتصالات والتعامل باعتبار أن عملية الاتصالات ليست فقط مجموعة من الرسائل المتبادلة بين شخصين أو أكثر، ولكن أيضًا بوصفها عملية عقلية عاطفية إرادية، تتأثر بما يدور في ذهن كل من المرسل والمستقبل من أفكار واتجاهات، وما يجيش في نفسيهما من عواطف وأمزجة وانفعالات.

■ **مراحل عملية الإدراك وكيفية حدوثها :**

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس)، ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس، أو الشعور بالضوء والصوت والرائحة والمذاق.

ويلعب النظام العصبي المركزي في الإنسان دورًا أساسيًا في عملية تحويل

المعلومات من المثيرات إلى المخ، الذي يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات إلى معان، وبمعنى آخر تحليل وفهم المثيرات.

والسؤال الآن الذي يطرح نفسه :

الآن لماذا يختلف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف معين (مثير) ؟ أو رسالة ؟ أو حتى منظر غروب الشمس فقد يراه إنسان منظراً رائعًا ويراه الآخر كئيبًا.

السبب في ذلك أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل التي تلعب دورًا جوهريًا في الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير المثيرات ثم تحديد رد الفعل المناسب.

■ العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك :

تتأثر عملية الإدراك بمجموعة من العوامل منها :

1 - الحواس وقدراتها على الاستقبال.

2 - التركيب الفسيولوجي للفرد وحالته الجسمية (راحة - تعب - جائع - شبعان ...).

3 - الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد «التجارب».

4 - الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد (دور المدير - دور العامل - دور الأب ...).

5 - المستوى الثقافي والتعليمي للفرد.

6 - القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد.

7 - الحالة الذهنية والاستعداد لاستقبال المؤثرات الخارجية.

8 - الحالة المزاجية للفرد (فرح - حزن - تشاؤم - تفاؤل - قلق) والجوانب النفسية الأخرى.

9 - البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد (المادية + الاجتماعية) حضارية - ريفية - صحراوية.

10 - توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات (أشياء + أشخاص + أحداث).

11 - المشاعر والاتجاهات والحاجات - الدوافع - الكامنة لدى الفرد (رغبات غير مشبعة).

أمثلة لأثر العوامل على الإدراك :

- **الحالة الذهنية :**

مثال :

شرطي المرور الذي ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلحظ (يدرك) كثيراً من مخالفات المشاة لقواعد المرور.

- **التوقع :**

إن الرئيس الإداري يميل إلى تقدير كفاءة العامل المجتهد تقديراً عاليًا في كل موقف. وخفض تقدير العامل غير المجتهد لمجرد توقعه أن العامل الممتاز لابد وأن يكون عمله أفضل.

- **الرغبات :**

إن الشخص الجائع يميل إلى إدراك الأشياء الغامضة التي تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام.

- **الدور الاجتماعي :**

العامل الذي يناقش قضية الأجور والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك أن الأجر مصدراً للدخل.

بينما هذا العامل يعارض زيادة أجره لأنه في الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الإنفاق والأمر يختلف كثيراً عن دور المدير في الموقفين.

- **الجوانب الاجتماعية :**

حين يسمع الفرد صوتًا عاليًا قد يفسره على أنه انفجار إطار سيارة وهو في الحقيقة صوت رصاصة بندقية.

هذه العوامل تؤثر على طريقة استقبالنا للمثيرات الخارجية، وعلى تحليلنا وتفسيرنا وفهمنا لها، ويترتب على ذلك الاختلاف الواضح في ردود أفعالنا تجاه موقف معين، بل أكثر من ذلك اختلاف رد فعل الفرد تجاه موقف معين من وقت إلى آخر.

لذلك يمكننا القول بأننا نرى بعيوننا ونسمع بآذاننا ولكننا نعي وندرك بعقولنا.

والآن . . . قد يتساءل المرء السؤال الآتي :

إذا اختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور فكيف يمكن لنا أن نصل إلى الموضوعية؟

- **الإدراك وأثره على الموضوعية :**

الموضوعية هي اتخاذ قرار تجاه شيء أو موقف معين أو مشكلة دون تحيز شخصي. لكن كما سبق أن ذكرنا أننا ندرك الأشياء بعقولنا والعقل بدوره يتأثر بالعديد من العوامل. ولذلك يجب أن نميز بين الموضوعية المطلقة والموضوعية النسبية ويرجع ذلك أن هناك نوعية من التحيز :

التحيز المقصود : هو تغيير الحقائق عن عمد.

التحيز غير المقصود : هو تغيير الحقائق بدون عمد.

والفهم الحقيقي لعملية الإدراك يوضح لنا أن التحيز غير المقصود أمر لا يمكن تجنبه لذلك نقول إن الموضوعية المطلقة هدف صعب التحقيق. ولتوضيح ذلك سنعرض بعض العوامل المسببة للتحيز غير المقصود.

1 - كيفية تحديد وتعريف المشكلة وتأثيرها على إدراك الفرد :

إن الطريقة التي تعرض بها المشكلة على الفرد لها تأثير فعال على الكيفية التي يدرك بها الفرد هذه المشكلة والزوايا التي يركز عليها في إدراكه للمشكلة.

2 - التخصص المهني والخبرة العملية وتأثيرهما في إدراك الفرد :

هذا العامل يمثل محدداً هاماً للكيفية التي يدرك بها الفرد المؤثرات الخارجية.

فالفرد قد يرى فقط الجوانب المتعلقة بتخصصه أو خبرته. وبالتالي كلما زاد تخصص الفرد كلما أدى ذلك إلى ضيق مجاله الإدراكي. وهذا العامل يفسر اختلاف وجهات نظر الخبراء المتخصصين عندما يناقشون قضية معينة ويزداد الاختلاف كلما تباينت تخصصاتهم. ولكن هذا الاختلاف له ميزة لأنه يساعد على رؤية الموضوع من زوايا مختلفة.

3 - رأي الجماعة وتأثيره في إدراك الفرد :

من العوامل الأخرى المسببة للتحيز غير المقصود إدراكنا للأمور هو ميل الفرد إلى الاتفاق مع رأي الجماعة التي ينتمي إليها فنحن لا ندرك الحقيقة المجردة ولكننا قد ندرك طبقاً لما يدركه الناس.

4 - الصور العقلية وتأثيرها في إدراك الفرد :

كل فرد يختزن صوراً عقلية للأشياء المحيطة به هذه الصور تؤثر في توقعات الشخص لما يجب أن يدركه وهو يرى الأمور من خلال هذه الصور.

مثال ذلك:

إذا أخبروك أن القادم إلى مكتبك هو رجل أعمال ثري يرغب في التعامل مع الشركة فاستقبال هذه المعلومة يؤدي إلى استرجاع الصور العقلية المختزنة والتي بناء عليها تتوقع مظهر وهيئة هذا الزائر وطريقة سلوكه وبناء على ذلك تدرك سلوكه وتصرفاته عندما يتعامل معك. والجدير بالذكر أنك تحاول أن تدرك ما توقعته وليس ما يحدث فعلاً. فنحن نرسم في عقولنا صوراً للآخرين ونحاول أن ندركهم بما يؤكد صدق هذه الصور.

5 - **نطاق المجال الإدراكي وتأثيره على النظرة الشمولية في إدراك الفرد:**

هناك تباين بين الأفراد في مجالهم الإدراكي فالأفراد يختلفون في نظرتهم للأمور فمهنم الذي ينظر لزاوية واحدة ومنهم الذي يحاول تجميع أكبر قدر من المعلومات والنظر للموضوع من عدة جوانب وزوايا... وهذا التباين هو الذي يحدد المجال الإدراكي للأفراد ولذلك نجد اختلافات الحكم على الأمور بين القول المتسرع والفرد الذي يتمتع بالنظرة الشمولية.

بعد استعراض العوامل المسببة للتحيز غير المتعمد يمكن القول أن الفرد لا يرى الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال العوامل السابق ذكرها. وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة هدفًا بعيد المنال في حياتنا.

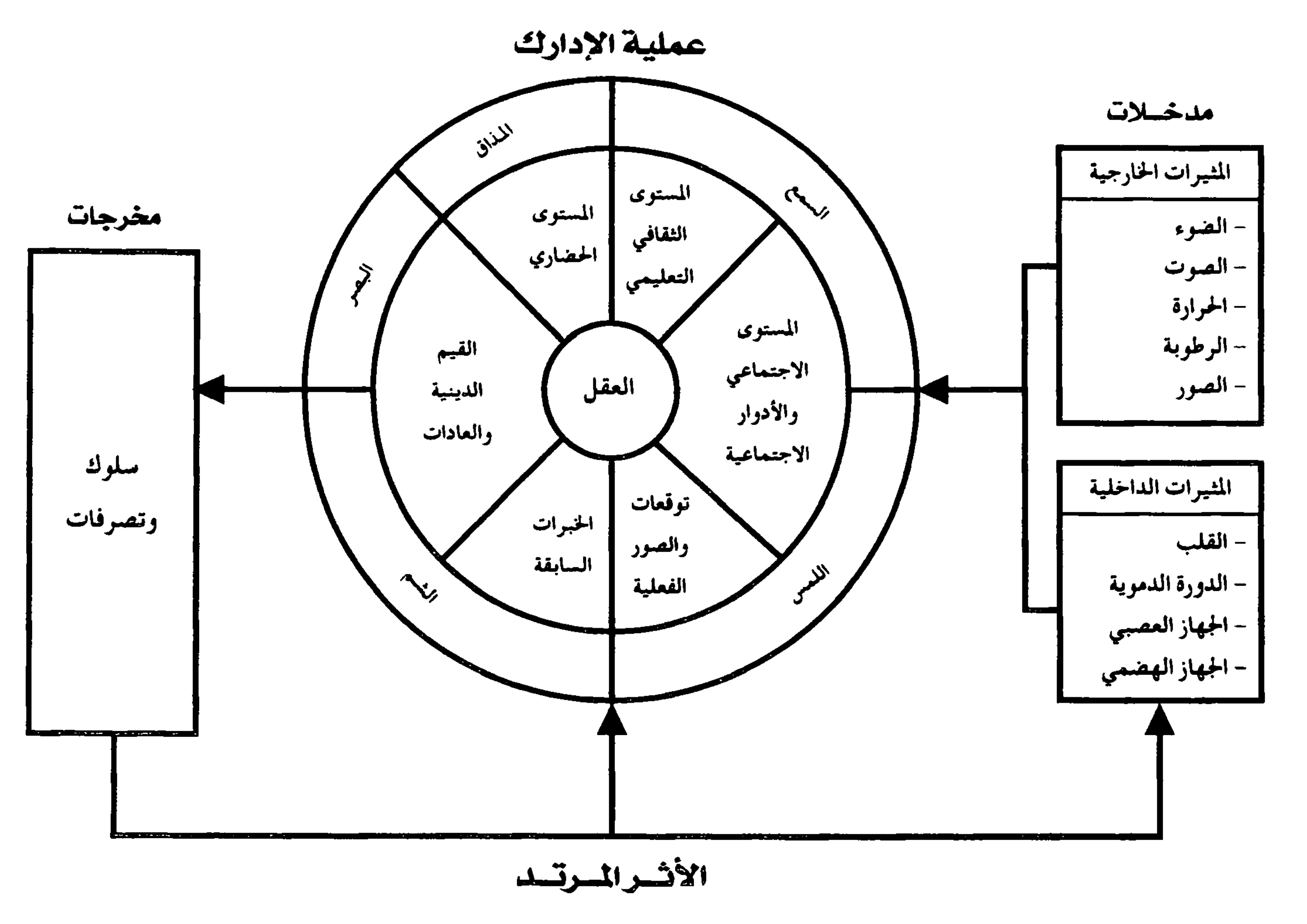
ولكن الموضوعية المطلقة يمثل قوة لأن الابتكار والتجديد والتقدم البشري كان وليد رغبة الفرد للانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة.

والرسم التالي يوضح عملية الإدراك وأهم العوامل المؤثر فيها.

■ الإدراك وأثره على التعامل والاتصال بالناس :

على ضوء الحقائق والمفاهيم السابقة يمكن لنا الآن أن نفسر سبب حدوث الفجوة في التعامل والاتصال بين المرسل والمستقبل. حيث يرجع الاختلاف بينهم أثناء تبادل المراسلات أو الحديث أو الاجتماعات إلى أن الموضوع الواحد يتم إدراكه بطريقة مختلفة. فكل من المرسل والمستقبل يكون لهما رأي تجاه نفس الموضوع، ويجب علينا أن نفهم السبب وراء ذلك ونعتمد في تعاملنا مع الآخرين على محاولة فهم الأسباب الحقيقة والمبررات وراء تبنيهم لوجهة نظر معينة، كما يجب أن نكون بالنسبة لهم مصدراً صادقًا وجيداً للمعلومات التي تساعدهم على تبني وجهة النظر الأكثر موضوعية نسبيًا وبذلك نستطيع أن نحقق فعالية التعامل معهم. بمعنى آخر لا تكن متشدداً ومتحيزاً لوجهة نظرك فأنت تعرف الآن أنك ترى الموضوع من زاوية واحدة بل كن مرنًا وأنصت لوجهات نظر الآخرين حتى تتحقق لك النظرة الشمولية.

ويوضح الشكل التالي عملية الإدراك والعناصر المؤثرة فيها...


عملية الإدارك
مدخــلات
المثيرات الخارجية
- الضوء
- الصوت
- الحرارة
- الرطوبة
- الصور
المثيرات الداخلية
- القلب
- الدورة الدموية
- الجهاز العصبي
- الجهاز الهضمي
العقل
المستوى الثقافي التعليمي
المستوى الحضاري
المستوى الاجتماعي والأدوار الاجتماعية
القيم الدينية والعادات
توقعات والصور الفعلية
الخبرات السابقة
المذاق
السمع
البصر
اللمس
الشم
مخرجات
سلوك وتصرفات
الأثــر المــرتــد

احترام الاختلافات:

- إن... احترام وتقدير الاختلافات بيننا وبين الآخرين... هو جوهر التفاعل الإيجابي...
- فالحقيقة... أن الناس مختلفون... ذهنيًا... وعاطفيًا... ونفسيًا... والطريق إلى احترامنا وتقديرنا لهذه الاختلافات... هو أن ندرك ونعي جيداً... أن كل الناس... لا يرون العالم كما هو عليه... ولكنهم يرونه من خلال ما هم عليه... من خلال... نماذجهم الإدراكية...
- ولكن لماذا علينا أن نحترم ونقدر هذه الاختلافات؟... لأن ذلك يجعلنا نسموّ... ونرى الآخرين... والعالم أيضًا... من خلال نماذج إدراكية مختلفة... من وجهات نظر أخرى... مما يضيف إلى إدراكنا الكثير الذي يساعدنا على... فعالية التفاعل الإيجابي مع الغير... وحسن التعامل معهم.
- ولكن هل من المنطقي أن يختلف شخصان في الرأي... ويكون كليهما على حق؟... لا... إن هذا غير صحيح من الناحية المنطقية...

ولكن... صحيح جداً... بل وحقيقي من الناحية الوجدانية... النفسية... فقد تستمتع أنت بمنظر غروب الشمس وتراه رائعًا... وقد أراه كئيبًا وسوداويًا... أنت على حق من منظورك... وأنا على حق... من منظوري... أنا أحترم رأيك وأتفهمه... وأنت تحترم رأيي وتتفهمه...

- وما لم... نحترم ونقدر الاختلافات في إدراكاتنا... وطالما لم نسمح بإمكانية أن نختلف ويكون كل منا على حق... وطالما بقينا محبوسين في قانون المنطق الثنائي... صواب / خطأ... غير مدركين بوجود... البديل الثالث... فإننا لن نتمكن أبداً من أن نتجاوز قيود قوالبنا الإدراكية الضيقة...

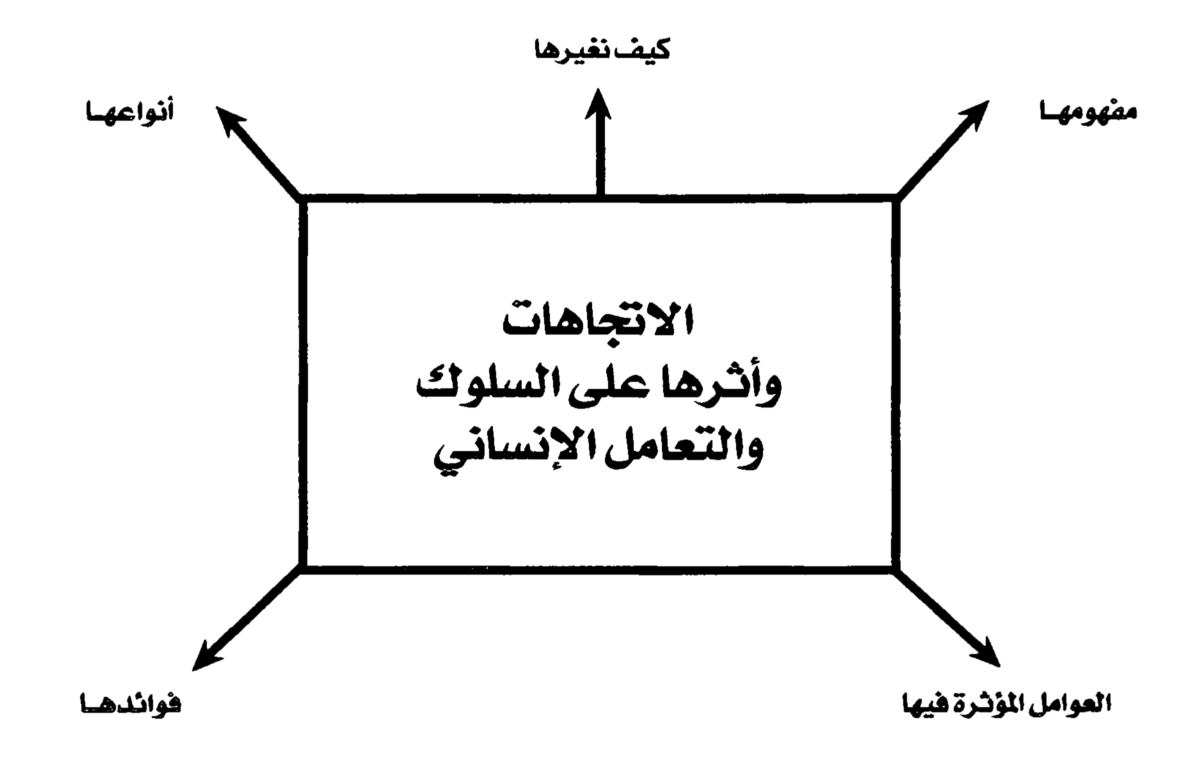
- ولكن عندما... أكون واعيًا ومُقدرًا ومُحترمًا... الاختلاف بين إدراكاتنا... سوف أقول : "هذا جميل... إذن أنت ترى الأمر بشكل مختلف... ساعدني لأرى ما تراه...".
- إن الاختلاف في الرأي... هو الذي يثري المحصلة... إذا كان التفاعل إيجابيًا... ولكنه يدمرها... إذا كان التفاعل سلبيًا... أما إذا اتفق رأي شخصين... فإن رأي أحدهما غير مطلوب... والاتصال معه لا ينمي أو يطوّر الرأي...!!

في ظل التفاعل الإيجابي... فإن اختلاف الرأي... يثري ويطور ويبني... بحثًا عن البديل الثالث...

■ **المبادئ :**

- الإدراك هو العملية العقلية لتفسير وفهم المؤثرات البيئية المحيطة بنا.
- يختلف الأفراد في الطريقة التي يدركون بها الأشياء نظرًا لاختلاف العوامل المؤثرة في الإنسان.
- الموضوعية المطلقة هدف صعب التحقيق ويجب أن نتعامل مع الناس على أساس أن محددات الإدراك تضمنا جميعًا في دائرة الموضوعية النسبية.
- إن النظرة الشمولية ودراسة الجوانب المختلفة للموضوع هي سبيلنا إلى الاقتراب من الموضوعية المطلقة.

الاتجاهات وأثرها على السلوك والتعامل الإنساني


الاتجاهات
وأثرها على السلوك
والتعامل الإنساني
مفهومها
كيف نغيرها
أنواعها
العوامل المؤثرة فيها
فوائدها

الاتجاهات

■ مفهوم الاتجاهات :

يقصد بالاتجاهات مجموعة الأفكار الإيجابية أو السلبية التي تجعل الإنسان ينزع إلى التعامل مع الفرد أو الحدث أو الشيء أو المشكلة بشكل معين.

ويتحكم في الاتجاه عناصر مختلفة أهمها :

1 - تكوين شخصية الإنسان.

2 - درجة ومستوى الأفكار والمعارف.

3 - الموقف أو البيئة المحيطة.

ولا شك أن هناك فرق بين الاتجاهات والآراء :

فالرأي هو التعبير عن حكم الإنسان على حقيقة من الحقائق أو هو التقييم لشيء ما.

ولهذا كان للاتجاهات تأثير كبير على آراء الإنسان وبالتالي على سلوكه في المجتمع.

كما أن هناك فرق بين الاتجاهات والمعتقدات :

فالمعتقدات تعبر عن قبول أو عدم قبول الإنسان لفرد أو حدث أو شيء ما.

وهو ما يعبر عنه بالصدق أو عدم الصدق نحو هذه الأمور.

■ العوامل المؤثرة في تكوين اتجاهات الإنسان :

تتأثر اتجاهات الفرد بعوامل كثيرة أهمها :

1 - المجتمع الذي يعيش فيه كناحية اجتماعية.

2 - مدى إشباع حاجات الإنسان.

3 - الجماعات المحيطة به.

4 - مدى الخبرات المختلفة.

5 - الثقافة التي يعيش في إطارها.

6 - البيئة الدينية المحيطة.

7 - البيئة الطبيعية.

8 - البيئة القانونية والإدارية.

وتتداخل هذه العوامل وتشترك في صناعة نسيج الاتجاهات الخاصة بالطرد ومدى اتجاهه نحو أسرته.. ومدرسته.. وناديه.. وعمله وهكذا.

■ ما هي فوائد الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات في حياة الإنسان دوراً كبيراً وتحقق له الفوائد الآتية :

1 - وظيفة المعارف والمعلومات:

فلا يستطيع الإنسان أن يتخذ سلوكًا - أو قرارًا - معينًا سواء بالقبول أو الرفض وبشكل إيجابي أو سلبي إلا إذا كان قد توفر لديه قدر من المعارف والمعلومات عن هذا الموضوع ولا شك أن أفكار الإنسان واتجاهاته تتأثر إلى حد كبير بهذه المعلومات.

2 - وظيفة التكيف الاجتماعي:

حيث تساعد اتجاهات وأفكار الإنسان على التكيف والانسجام مع متطلبات الحياة الواقعية والأفراد المحيطين به من حيث المشاركة والانتماء معهم.

3- وظيفة التعامل مع الضغوط :

يواجه الإنسان عديد من مصادر الضغوط في حياته وبصفة خاصة مع النوعيات المختلفة من الأفراد.. وهنا تساعد الاتجاهات في التخفيف من هذه الضغوط والتوترات.

4 - إشباع حاجات الفرد :

الحاجات جمع كلمة حاجة ويقصد بالحاجة وجود نقص في شيء ما لدى الإنسان. وقد تكون هذه الحاجات اجتماعية أو نفسية ومن هنا تعمل الاتجاهات على إشباع هذه الحاجات.. مثل الحاجة إلى المشاركة أو الانتماء أو تحقيق الذات.

■ **أنواع الاتجاهات :**

تنقسم الاتجاهات إلى صور وأنواع متعددة كما يلي :

(أ) الاتجاهات عامة وخاصة :

فالاتجاه قد يكون عام مثل الشخص الذي يتصف بالتعصب يكون متعصباً ضد اللون أو ضد الزنوج وضد الغرب... وهكذا. وقد يكون الاتجاه خاص، بمعنى أن يكون منصباً على جماعة معينة أو موضوع خاص.

(ب) اتجاهات إيجابية وسلبية :

فقد يكون لدى الفرد اتجاهًا إيجابيًا بمعنى قبوله أو تأييده لموقف معين أو فرد معين، وقد يتكون لديه اتجاهًا سلبيًا بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع معين أو فرد معين.

(جـ) اتجاهات جماعية أو فردية :

فقد يكون الاتجاه جماعيًا بمعنى أنه يوجد عند كثير من الناس، مثل اتجاه الغرب

نحو حب اللغة العربية، وقد يكون فرديًا مثل إعجابك بصديق أو شخص معين دون غيره من الأفراد.

(د) اتجاهات سرية أو علنية :

والاتجاه السري هو الذي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين، مثل الزواج العرفي والاتجاهات الاشتراكية في الدول الرأسمالية.

أما الاتجاه العلني فهو الذي لا يجد الفرد حرج في التعبير عنه أمام الآخرين مثل تأييد نادي رياضي معين.

(هـ) اتجاهات ضعيفة أو قوية :

وتقسم الاتجاهات كذلك إلى اتجاهات ضعيفة وقوية. ففي حالة الفرد الذي يملك اتجاهًا ضعيفًا، فإنه يستنكر الموقف الذي يواجهه، والذي يخالف اتجاهه، ولكنه لا يثور ولا ينفعل. أما في حالة الفرد الذي يمتلك اتجاهًا قويًا نحو الرذيلة مثلاً، نجده يثور وينفعل إذا ما رأى سلوكًا منحرفًا وقد يعتدي على المنحرف.

■ كيف نغير الاتجاهات؟ :

تعتبر عملية تغيير الاتجاهات من الأهداف الأساسية التي يسعى البعض إلى تحقيقها مع الآخرين. وقد سبق أن أوضحنا أن الاتجاه قد يتصف بالإيجاب أو السلب نحو موضوع أو شخص معين. وبالتالي فإن مشكلة تغيير الاتجاه قد تأخذ إحدى صورتين:

(أ) تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو العكس. ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال المعادية لها وإحلال اتجاهات أخرى محلها تحابي الإدارة وتوايلها.

(ب) التغيير في درجة وشدة الاتجاه، بمعنى التأكيد على إيجابياته أو سلبيته حيال موضوع معين. فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم، فإن الإدارة تبذل جهداً كبيراً نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدها.

وتتوقف قابلية الاتجاه للتغيير على عوامل عديدة أهمها :

* طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه مثلاً من حيث القوة والضعف.
* صفات الشخص صاحب الاتجاه مثل الذكاء والوعي والإدراك.
* درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه.
* طبيعة الموقف الذي تتم فيه محاولة التغيير مثل العوامل البيئية المختلفة.

وتتصف عملية تغيير الاتجاهات بالتعقيد، حيث إن الفرد لديه مقاومة تلقائية طبيعية لأي صورة من صور التغيير. ولذلك فإن قدرة الرئيس على تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتوقف على عوامل عدة، من بينها :

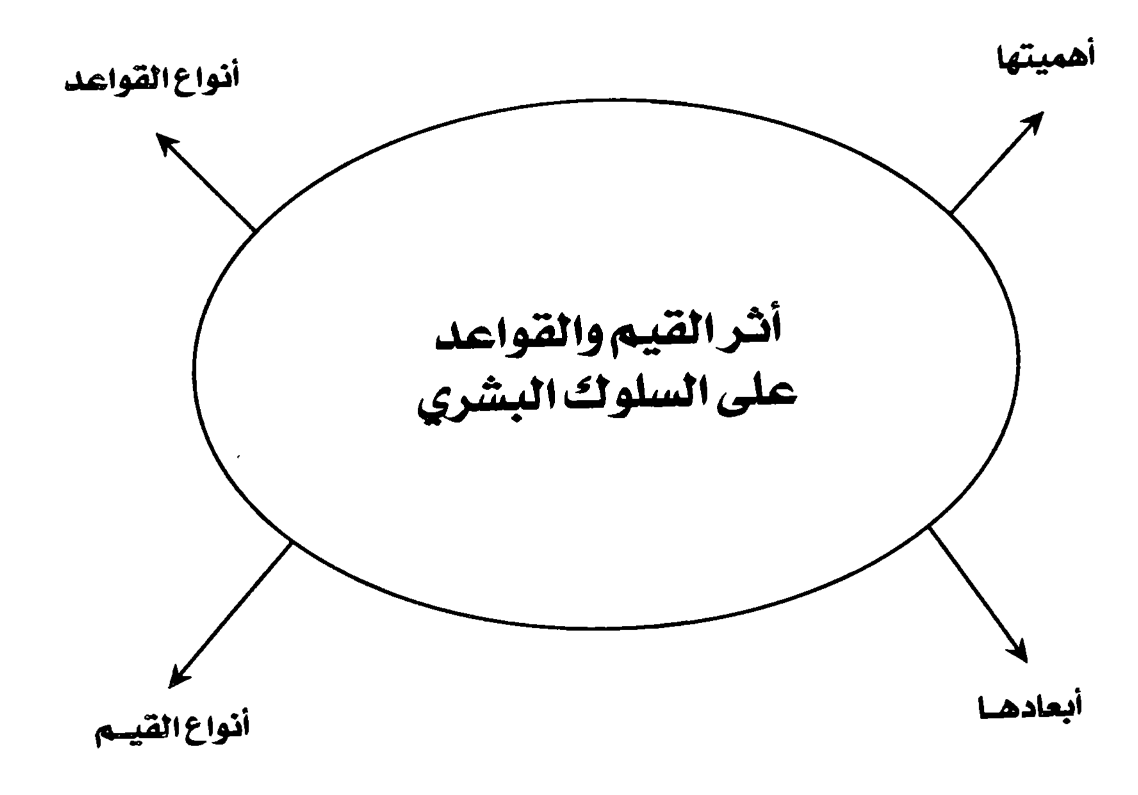
1 - توافر قدر كاف من المعلومات حول موضوع الاتجاه وتغييره.

2 - استخدام أسلوب الإقناع من جانب الرئيس والمشاركة من جانب المرؤوسين.

3 - أن يكون الرئيس قدوة حسنة نحو موضوع التغيير المطلوب.

4 - استخدام أسلوب التحفيز الإيجابي والسلبي.

أثر القيم والقواعد على السلوك البشري


أثر القيم والقواعد
على السلوك البشري
أهميتها
أنواع القواعد
أبعادها
أنواع القيم

أثر القيم والقواعد على السلوك البشري

لا شك أن سلوك الإنسان يتأثر بالقيم والقواعد التي تحكم المجتمع والمنظمات .

وحتى يمكن فهم السلوك البشري يجب أن نتعرض لهذه القيم والقواعد التي تنظم هذا السلوك .

ونعرض لهذا الموضوع في النقاط الآتية :

1 - أبعاد القيم بصفة عامة .

2 - أنواع القيم وأثرها على السلوك .

3 - أثر القواعد على أنماط السلوك البشري .

4 - أنواع القواعد السلوكية .

1 - أبعاد القيم بصفة عامة :

يختلف الناس في حكمهم على أوزان الأمور أو الأشياء في حياتهم فالبعض يعطي قيمة ووزنًا للوظيفة التي يشغلها والبعض يعطي قيمة ووزن لما يملكه من ممتلكات وأموال والبعض يعطي قيمة ووزن للعلاقة مع الآخرين والبعض يعطي قيمة ووزن لما يتحصل عليه من علم أو خبرة .

والقيمة هنا بالنسبة لهذه الأشياء تتناول الجانب المعنوي والمادي في ذات الوقت .

والقيم تمثل الأشياء أو الحقائق التي نؤمن بها وبصحتها ونرغب في الحصول عليها .

- أما عن الاتجاهات الخاصة بالإنسان فهي تمثل الأفكار التي تحكم السلوك البشري أو تصرفات الإنسان بطريقة معينة إيجابًا أو سلبًا ، ولا شك أن هناك علاقة وثيقة بين

القيم والاتجاهات من حيث إن كل منهما يؤثر في الآخر وعلى السلوك البشري في ذات الوقت .

فلا شك أن الاتجاهات تختلف من إنسان لآخر بالنسبة لأهمية الوقت واستثماره .

- أما عن القواعد السلوكية فهي عبارة عن مبادئ أو أسس يضعها مجتمع ما لتكون مرشداً للسلوك حيث تبين ما يجب القيام وما لا يجب القيام به من سلوك محدد . . مثل قواعد المرور وقواعد تحديد مواعيد العمل .

- ولا شك أيضًا أن هناك علاقة وثيقة بين القيم والقواعد وأثر كل منهما على السلوك البشري مع الناس في المجتمع .

- وبالإضافة إلى ما تقدم نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين القيم والآراء الشخصية للإنسان في البيئة المحيطة والتعامل مع الآخرين ، فالقيم تؤثر في تكوين الآراء وكيفية التعبير عنها سلوكيًا .

2 - أنواع القيم وأثرها على السلوك :

من المسلم به أن مجموعة القيم التي يتمتع بها الإنسان تؤثر على سلوكه وعلى حكمه على الأشياء وعلى الأفراد الذين يتعامل معهم في المجتمع ويقسم بعض الخبراء القيم إلى الأنواع الآتية :

1 - القيمة الاجتماعية :

ويقصد بها اهتمام الإنسان بتكوين علاقات اجتماعية وصداقة مع الآخرين لإشباع حاجاته الإنسانية ولا شك أن ذلك له تأثير كبير على سلوكه في التعامل معهم .

2 - القيمة الاقتصادية :

ويقصد بها اهتمام الإنسان بعنصر العائد والتكلفة والجوانب والمنافع الاقتصادية الأخرى في تعامله مع الآخرين مثل رجال الأعمال .

3 - القيمة النظرية :

ويقصد بها اهتمام الإنسان وحرصه على معرفة حقيقة الأشياء وعلاقة أجزائها ببعضها مثل العلماء والفلاسفة.

4 - القيمة الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الإنسان بنواحي الجمال في الأشياء من حيث الشكل والمظهر والألوان والأحجام.

والملاحظ أن كل هذه القيم التي سبق ذكرها موجودة لدى كل إنسان غير أنها تختلف في الدرجة من إنسان إلى آخر من حيث الأهمية والقيمة؛ الأمر الذي ينعكس على اهتمامات كل منهم في سلوكه عند تعامله مع الآخرين من الناس.

3 - أثر القواعد على أنماط السلوك البشري :

تضع كثير من الجماعات والمجتمعات الإنسانية بعض القواعد لتنظيم سلوك أعضائها وهي تعتبر بمثابة مرشدات لما هو مقبول وغير مقبول من السلوك وتعرف هذه القواعد بالأنماط السلوكية ليحتذي به الإنسان في سلوكه وتحدد هذه القواعد ما يجب وما لا يجب في السلوك وقد تضع نظامًا متدرجًا للثواب والعقاب عليها يتدرج ما بين الأشياء من السلوك إلى العزل الاجتماعي.

ولا شك أن القواعد تعتمد إلى حد كبير على القيم، حيث إن قيم المجتمع تؤثر بدرجة كبيرة على وضع القواعد والأنماط السلوكية وتشكيلها بشكل ينسجم مع تلك القيم مثل قيم المحافظة على البيئة من التلوث والمحافظة على صحة الإنسان من المخدرات أو التدخين..!

4 - أنواع القواعد السلوكية :

يرى بعض الخبراء أنه يمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى المجموعات الأساسية الآتية :

(أ) **القواعد العامة أو المراسم والإتيكيت :** ويقصد بها القواعد المتبعة في آداب التعامل مع الآخرين في المناسبات الرسمية أو الاجتماعية من حيث طريقة ارتداء الملابس والتحدث مع الضيوف وآداب الموائد والولائم وركوب السيارات وهي ما تعرف بقواعد الإتيكيت والمراسم.

وعادة ما يلاحظ أن مخالفة هذه القواعد يترتب عليها عقاب الاستياء أو الازدراء.

(ب) **العرف :** ويقصد بالعرف اعتياد مجموعة من الناس على سلوك معين لفترة طويلة نسبيًا مع الاعتقاد بالتزام الإنسان بهذا السلوك ووجوب توقيع العقاب على من يخالفه.

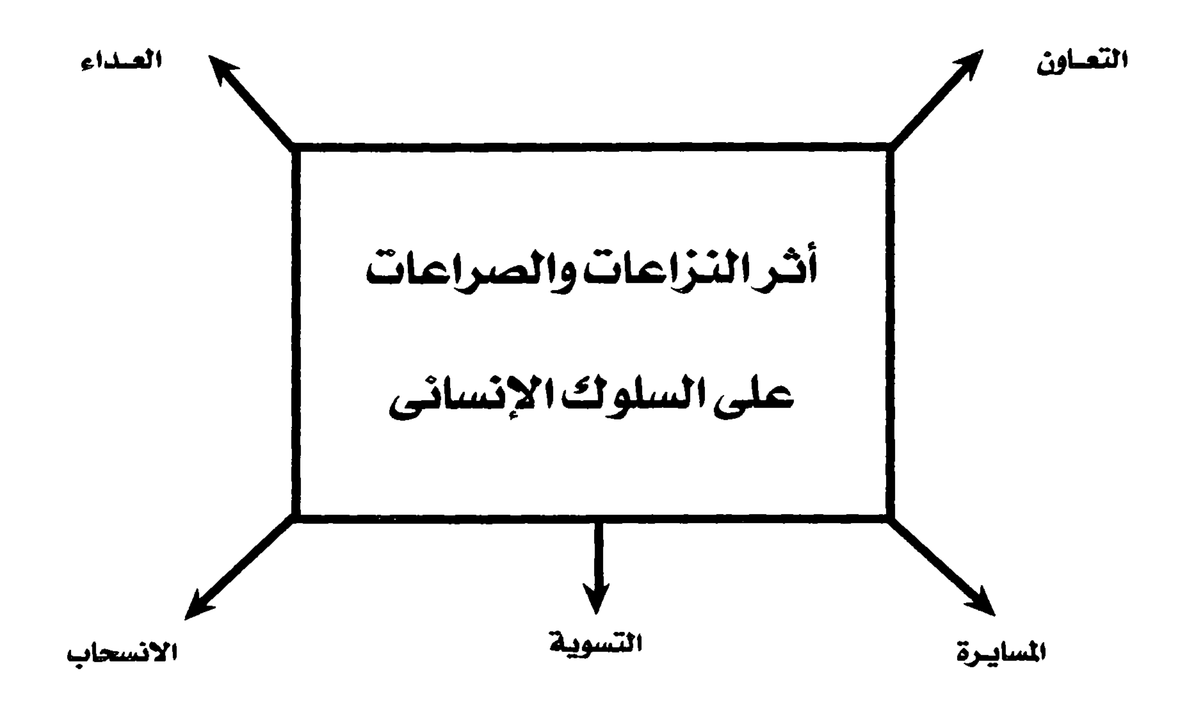
وقد يتراوح العقاب بين الجزاء البسيط والجزاء الأشد بالشكل الذي يتناسب مع المخالفة والقاعدة المراد الالتزام بها.

(جـ) **القوانين :** ويقصد بها القواعد الحضارية أو القواعد الراسخة، وتضع هذه القواعد السلطة التشريعية في الدولة وتضع لها نظام عقابي للمخالف يتراوح ما بين الغرامة إلى الحبس والسجن إلى الإعدام حرصًا على النظام والأمن والصحة والسكينة في المجتمع.

(د) **قواعد المحرمات والمحظورات الدينية :**

ويقصد بها القواعد الراسخة في أعماق أفراد المجتمع مثل تحريم القتل فهو عمل محظور ومحرم في جميع الأديان وكذلك تحريم أكل لحوم البشر ولا شك أن أي انحراف سلوكي عن هذه القواعد يمثل مخالفة صارخة ضد قيم المجتمع.

أثر النزاعات والصراعات على سلوك وتعامل الإنسان


التعاون
العداء
أثر النزاعات والصراعات
على السلوك الإنسانى
المسايرة
التسوية
الانسحاب

خمسة أنماط سلوكية للتعبير عن النزاعات

لا يخلو مجتمع بصفة عامة ولا يخلو موقع من مواقع الإدارة من وجود صراعات أو نزاعات أو خلافات أو مشاجرات.

وتنشأ النزاعات في العمل نتيجة عدم التوفيق بين آراء ومصالح الأفراد أو الجماعات. ويمكن أن نصف سلوك الفرد في حالة النزاع في إطار مصفوفة تضم البعدين التاليين :

(أ) مدى استعداد الفرد لتوكيد ذاته (الخط الرأسي).

(ب) مدى استعداد الفرد للتعاون مع الآخرين (الخط الأفقي).

من خلال هذين البعدين يمكن تصنيف خمسة أنماط سلوكية للتعبير عن النزاعات عند الفرد كالآتي :

1 - العداء :

يظهر العداء في حالة النزاع نتيجة اهتمام الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين. فالعدائي يميل ميلاً شديداً لتوكيد ذاته ولا يبدي إلا القليل من التعاون مع الآخرين.

2 - المسايرة :

يظهر أسلوب المسايرة في حالة النزاع عند الأفراد الذين يميلون قليلاً لتوكيد أنفسهم غير أنهم يبدون استعداداً كبيراً للتعاون. فالمساير يضحي بمصالحه الخاصة لإرضاء مصالح الآخرين.

3 - الانسحاب :

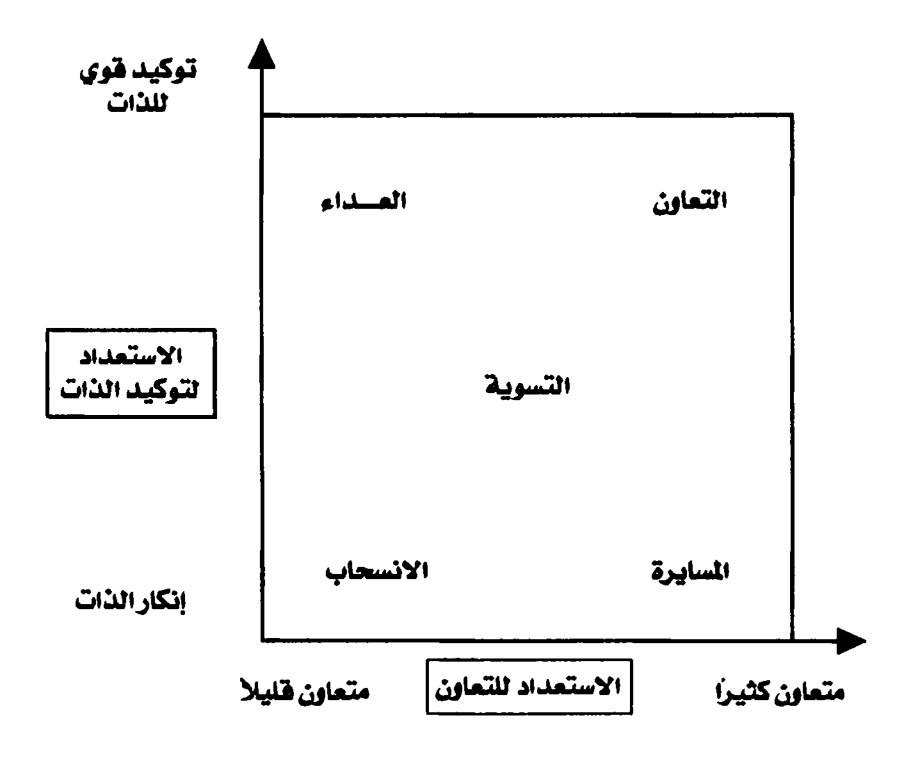
لا يواجه المنسحب النزاع لأسباب عدة. فهو لا يميل لتوكيد ذاته ولا يبدي استعداداً للتعاون.

4 - التعاون :

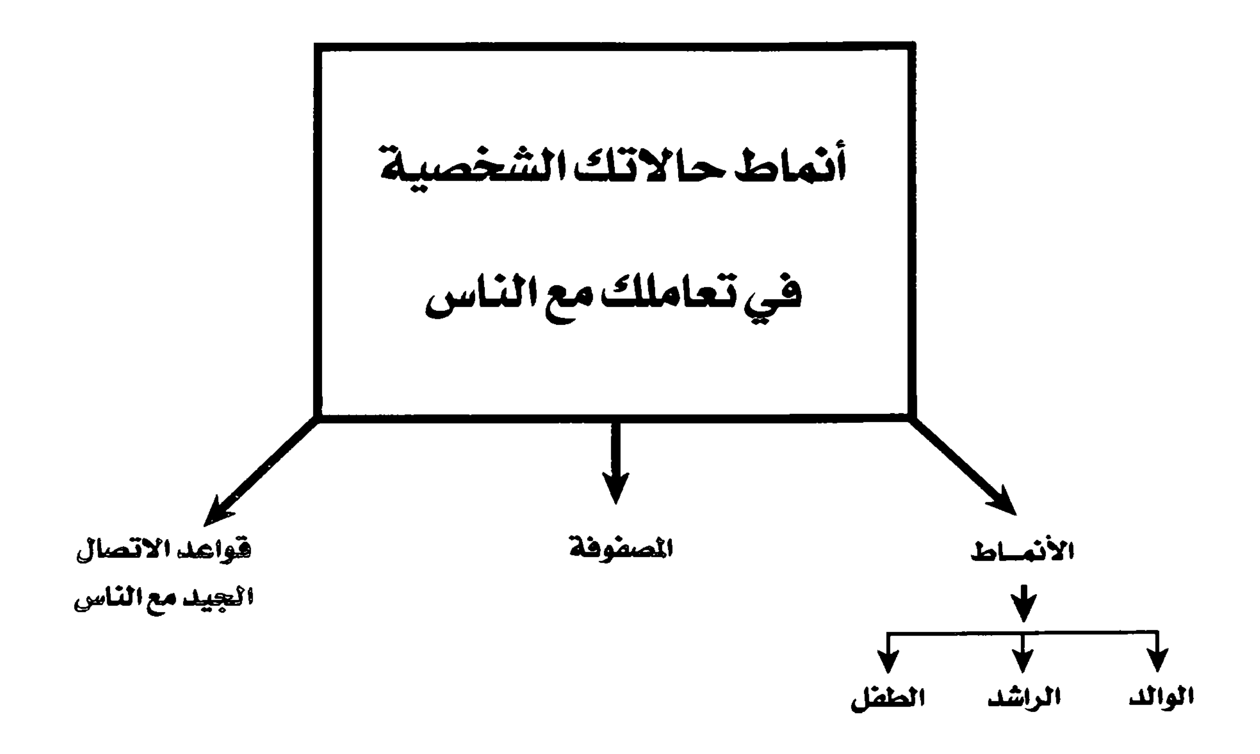
يوفق المتعاون بين ميله القوي لتوكيد ذاته واستعداده الكبير للتعاون، فهو النقيض للمنسحب.

5 - التسوية :

التسوية أسلوب وسطي لمواجهة النزاع. ويهدف هذا الأسلوب إلى إيجاد حل مقبول يرضي الطرفين المتنازعين. ويتصف أصحاب الحلول الوسط في حل النزاعات باستعداد متوسط ومتوازن لتوكيد الذات والتعاون.



أنماط حالاتك الشخصية وأسلوب تعاملك مع الناس


أنماط حالاتك الشخصية
في تعاملك مع الناس
الأنمـاط
المصفوفة
قواعد الاتصال
الجيد مع الناس
الوالد
الراشد
الطفل

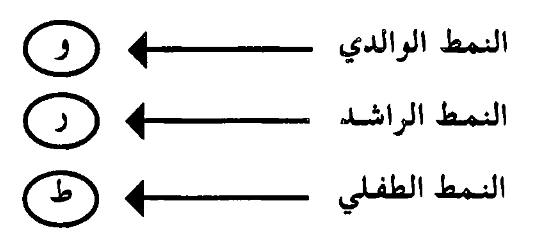
أنماط حالاتك الشخصية وأسلوب تعاملك مع الناس

يتعامل الفرد مع الناس بواسطة ثلاثة حالات نفسية تدعى حالات الشخصية، وتتكون هذه الحالات من مجموعة من الاتجاهات والمشاعر والأفكار والتصرفات المصاحبة.

وهذه الحالات هي:

- الحالة الوالدية (و)
- الحالة الراشدة (ر)
- الحالة الطفلية (ط)

توجد هذه الحالات الثلاث في وقت واحد ومعًا في شخصية كل فرد، إلا أن حالة واحدة من هذه الحالات تؤثر بدرجة أكبر من غيرها في سلوك الفرد خلال تعامله مع الناس في موقف معين وتحدد بالتالي أسلوب أو نمط تعامله معهم، وهكذا يكون لدينا ثلاثة أنماط في التعامل مع الناس وهي :



النمط الوالدي في التعامل:

تتكون الحالة الوالدية في الشخصية من مجموعة الأفكار والاتجاهات والمشاعر والسلوكيات المصاحبة التي اكتسبها الفرد من الواقع الخارجي ولاسيما من والديه أو ممن قام مقامهما واحتواها في شخصيته.

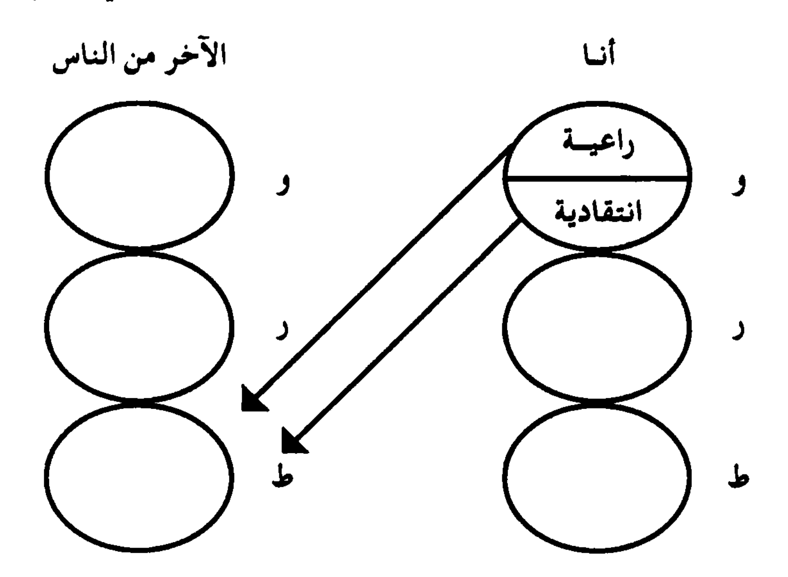
وحينما يتصرف الفرد أو يفكر أو يشعر بنفس الطريقة التي كانت تفعلها

الشخصيات الوالدية التي تأثر بها فإننا نقول إنه تحت تأثير الحالة الوالدية. ففي بعض المواقف يتعامل الفرد مع الآخرين بواسطة الحالة الوالدية فيتصف هذا التعامل بالصفة الوالدية. فأحيانًا يكون تعامل الفرد مع الآخرين عطوفًا ويتسم بالرعاية والمساعدة. وفي أحيان أخرى يكون هذا التعامل متحيزاً ومتعصبًا وانتقاديًا.

وعلى ذلك فهناك نمطان والديان من التعامل هما :

النمط الراعي : يساعد، ينصح، يساند، يعطف، يغفر...

النمط الانتقادي : يعاقب، يهدد، يتوعد، يدين، يأمر، ينهي، يوبخ...



وقد يظهر النمط الوالدي في التعامل مع الآخرين نتيجة تأثر الفرد في موقف معين بالحالة الوالدية بصورة لا واعية أو غير هادفة أو نتيجة لجوء الفرد في موقف معين إلى استعمال هذه الحالة الوالدية بصورة واعية وهادفة.

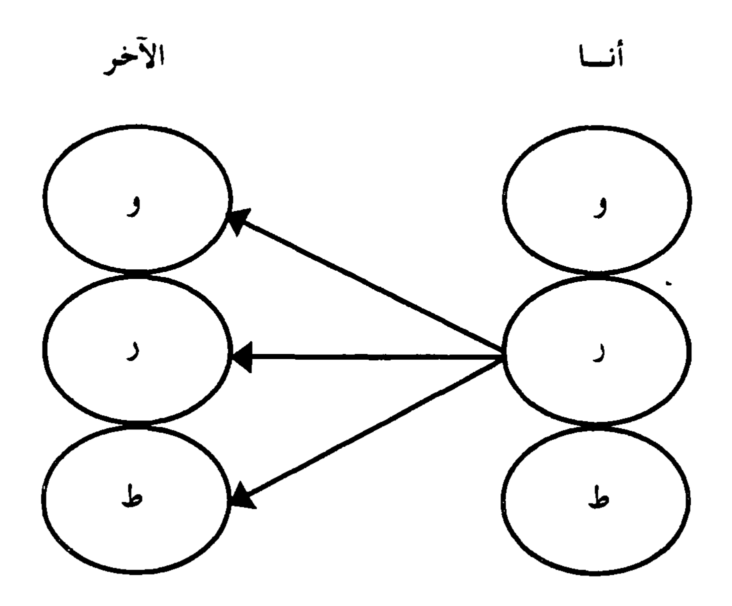
النمط الراشد في التعامل (البالغ) :

تتمثل الحالة الراشدة في التفكير الرشيد الواضح والموضوعي المبني على إدراك الحقائق والربط بين العلاقات وتقدير الاحتمالات .

كما تتسم الحالة الراشدة بجمع المعلومات والبيانات والوقائع نتيجة عملية الاستكشاف والاستطلاع والتحليل باستخدام الخبرات السابقة المتكررة وتختزنها وتختار من بينها ما يتلائم مع الموقف الموضوعي كما تتميز الحالة الراشدة بتقديرها للاحتمالات قبل اختيارها للتصرف المناسب للموقف .

لذا يتصف التعامل مع الناس بواسطة الحالة الراشدة بالواقعية والمساواة والموضوعية . ويقوم النمط الراشد في التعامل مع الناس بصورة أساسية على ما يلي :

إعطاء المعلومات وطلبها - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف - الوضوح والهدوء - حل المشاكل - التريث في إطلاق الأحكام .



كما يشمل دور الحالة الراشدة في التعامل مع الناس على :

- اختيار السلوك المناسب من الحالة الوالدية واستعماله.
- اختيار السلوك المناسب من الحالة الطفلية واستعماله.

فالتعامل الناجح مع الناس يتطلب استخدام حالة و نمط الشخصية التي تلائم خصائص الموقف وخصائص الآخرين.

النمط الطفلي في التعامل :

حينما يتصرف الفرد أو يفكر أو يشعر بنفس الطريقة - رغبات ، نزوات ، مشاعر ، انفعالات ، عواطف - التي كان يفعلها في طفولته نقول إنه تحت تأثير الحالة الطفلية.

ويتخذ تعامل الفرد مع الناس بواسطة الحالة الطفلية أربعة أنماط أساسية :

النمط المتكيف (إيجابي) :

وهو النمط السلوكي المناسب الذي يحقق اندماج الفرد في مختلف الأوساط الاجتماعية التي يتعامل معها. ويلجأ النمط المتكيف غالبًا إلى أساليب التعبير المحبذة اجتماعيًا مثل قول "شكرًا" أو "من فضلك".

النمط الخاضع (سلبي) :

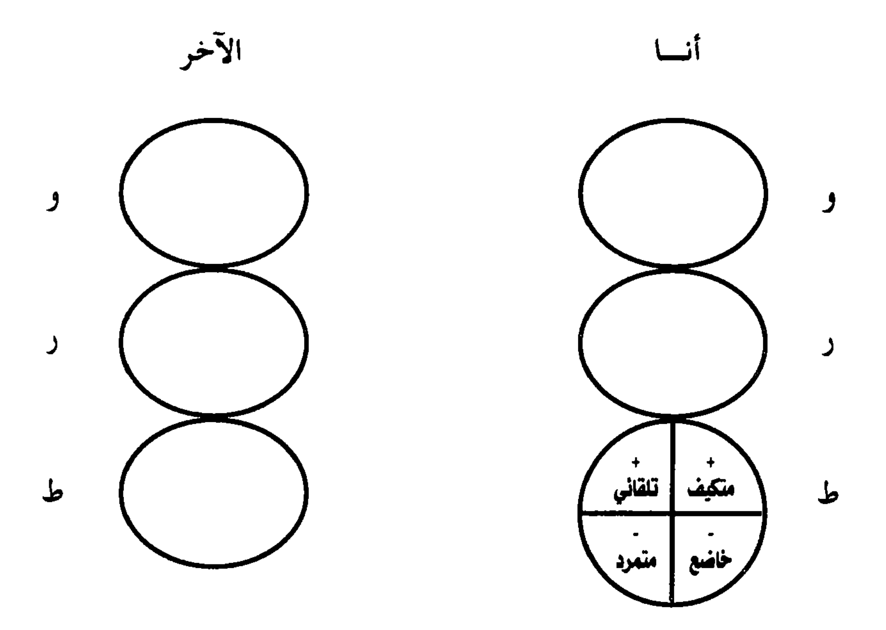
وهو نمط في التعامل يتسم بالانصياع والطاعة للآخرين في آرائهم ومواقفهم والخضوع لهم في أغلب الأحيان.

النمط التلقائي (إيجابي) :

وهو النمط الذي يغلب عليه التصرف بعفوية مع الآخرين والتعبير بحرية عن المشاعر الشخصية حسب الظروف كما يتسم بحب الابتكار والتحرر والانطلاق.

النمط المتمرد (سلبي) :

وهو نمط التعامل بعدوانية وأنانية مع الناس وعدم مجاراتهم في آرائهم أو مواقفهم والسعي إلى تصفية الحسابات القديمة معهم والاستجابة للنزوات الطارئة.



مصفوفة حالات

الوالد والراشد والطفل الذين بداخلك

	حالات الطفل (ط)	حالات الوالد (و)	حالات البالغ الرشيد (ب)
الكلمات المستخدمة (الشائعة)	كلمات تعبر عن المشاعر مثل "ياه"، "يا خبر"، "يادي القرف"، "لا مش عامل كده"، أنا بحبك قوي"، "أنا باكرهك ومش طايق أشوفك".	عبارات تعبر عن شيء واجب الحدوث أو الامتناع عنه مثل "إوعى تعمل كده: إنت غلطت، كويس خليني أساعدك أقدر عملك حاجة؟ ميصحش كده "أسكت باه".	كلمات تعبر عن الحقيقة مثل "خلينا ندور على الأسباب اللي ورى كده، لازم نوصل الأول للحقائق، خلينا نبحث الموضوع ده بهدوء فكر في الموضوع كويس، خلينا نوصل لحل واقعي ممكن تطبيقه".
نبرات الصوت	تتسم بالانفعالات والمشاعر وتعبر عن الفرح أو الحب أو البغض أو الغضب.	ناقدة، دافئة، حنونة، أو موجهة للاتهام.	عملية، غير عاطفية، هادئة، واقعية.
حركات الجسم	الانفجار باكيًا، تقبيل الشخص الآخر، الضرب، التصبب عرقًا في مواجهة شيء يجهله أو يخافه ردود الأفعال العصبية.	شد القامة ورفع الرأس، الاتزان، مقطب العينين، الناقد الموجه للاتهام مستخدمًا الأصابع، وضع الذراعين فوق بعضهما وإسنادهما للصدر.	هادئ، رابط الجأش، الانتباه الحاد لما يحدث، يعظ، منصت بجدية.

والملاحظ على هذه المصفوفة أنه يمكن الاستفادة فيها في علاقتنا المتبادلة مع الآخرين من الناس... من خلال كلماتهم الشائعة أو نبرات صوتهم المحسوسة أو حركات جسمهم بحيث يمكن إقامة علاقات تبادلية مؤثرة معهم.. وناجحة وفعالة.

قواعد الاتصال في العلاقات التبادلية الجيدة مع الناس :

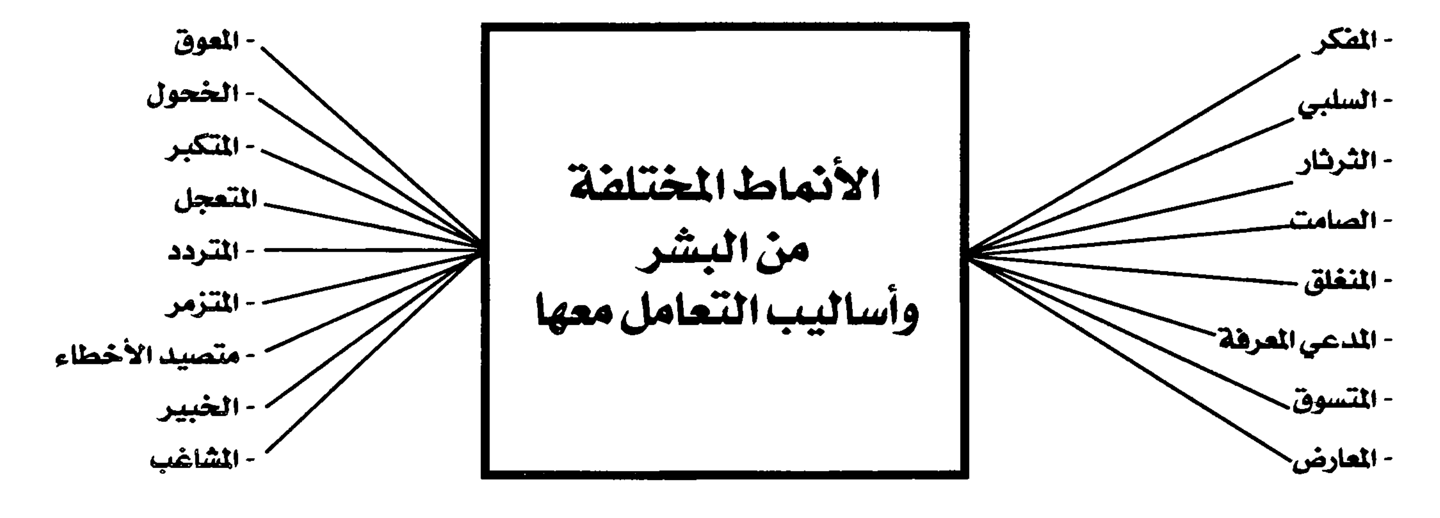
1 - من الأفضل أن تبدأ أي تبادل مع شخص آخر بأن تتوقع الحالة النشيطة عند والديه - راشدة - طفلية، وذلك بملاحظة سلوكه وتعبيراته وحالته الذهنية وتصور الموقف الموجود به.

2 - عندما تبدأ التبادل عليك أن تكون مدركًا للحالة التي ستوجه منها الرسالة سواء بصورة لفظية أو غير لفظية.

3 - التبادلات المكملة (والديه - والدية) أو (طفلية - راشدة) تسهل الاتصال والتفاعل بين الطرفين وتقلل من المشاعر السلبية في أغلب الأحوال ويقصد بهذه القاعدة أن تتفحص أنت حالة الشخصية (والدية - راشدة - طفلية) التي تتناسب والشخص الآخر.

4 - القرار الفعال يصدر غالبًا من الحالة الراشدة. فهي التي تدرك ظروف الموقف وتقدر الاحتمالات وتستجيب بنوع التبادل المناسب من أي حالات الشخصية.

مهارات وأساليب التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من البشر


الأنماط المختلفة
من البشر
وأساليب التعامل معها
- المفكر
- السلبي
- الثرثار
- الصامت
- المنغلق
- المدعي المعرفة
- المتسوق
- المعارض
- المعوق
- الخحول
- المتكبر
المتعجل
- المتردد
- المتزمر
- متصيد الأخطاء
- الخبير
- المشاغب

مهارات وأساليب التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من البشر

■ ما هي نوعيات المتعاملين من الناس في مواقع الإدارة :

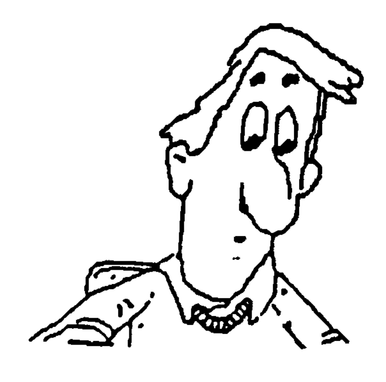
تتنوع أنماط الشخصيات التي يمكن أن يتعامل المرء معها داخل المنظمة أو خارجها ، ولقد أجريت دراسات عديدة على هؤلاء المتعاملين وسماتهم الشخصية كأفراد ، بصرف النظر عن حاجاتهم ودوافعهم ومدى إدراكهم ومستوياتهم العلمية والثقافية . وقد ركزت الدراسة على سمات الفرد الشخصية التي تميلها صفاته الخلقية . وانتهت الدراسة إلى تقسيم البشر إلى مجموعة من الأنماط .

وفي هذا المكان سوف نحاول أن نلقي الضوء على كيفية تعاملك مع الناس من خلال التعرف على أنماط شخصيتهم ، حيث إن لكل نمط شخصية خصائص تتطلب مفاتيح ونصائح للتكيف معها أثناء التعامل في مواقع الإدارة المختلفة .

- المفكر .
- السلبي .
- الثرثار .
- الصامت .
- المنغلق .
- المدعي بالمعرفية .
- المتسوق .
- المعارض .

- المعوق.
- الخجول.
- المتكبر.
- المتعجل.
- المتردد.
- المتذمر.
- متصيد الأخطاء.
- الخبير.
- المشاغب.

النمط المفكر الإيجابي



خصائصه :

عقلاني... راشد... إيجابي... متحمس... متمكن... يعرف ما يريد.

يبدو هادئًا جاداً لا يتعجل في حديثه أو تصرفاته، يصغي لك باهتمام، يفحص ويفكر في كل نقطة تعرضها لأية معلومات مرتبطة بالموضوع، اتزان حقيقي. يفكر مستقبلاً.

كيفية التعامل معه :

- تأكد من معرفته التامة بكل ما تعرضه عليه في الموضوع.
- وضح له المميزات والفوائد التي يمكن أن يحصل عليها بقبوله لعرضك.
- كن حريصًا وجاداً في الحديث معه.
- استخدام البيانات والأمثلة الحقيقية الصحيحة.
- قدم له معاونتك قدر الإمكان.
- استفد من معرفته وآرائه لموضوعاتك ومواقف الآخرين.
- الأمانة معه.
- اصغ له أكثر مما تتحدث.

السلـبي



خصائصه :

- يتسم بالبلادة.
- عادة ينظر إليك طوال الوقت، ويهز رأسه وكأنه يستوعب كل شيء.
- بطبيعته يشعر أنه ذو مستوى أقل من الآخرين في المعلومات.
- عادة ما تصدر منه تساؤلات تدل على سطحيته وبساطة فكره.
- لا توجد عليه دلالات الدهاء أو التعالي أو المشاغبة وقد يتوارى خلف الأنظار.
- يعزف عن النقاش بحجة أن رأيه لا يؤخر ولا يقدم.

كيفية التعامل معه :

- احرص على كسب صداقته واطلب نصيحته.
- اعطه إيحاء. ودعه يعتقد أنك في حاجة إلى مساعدة.
- كون لديه تصور أن الآخرين في حاجة إلى سماع رأيه البنَّاء.
- تعمد - أحيانًا - أن تذكر أن رأيك مجرد اقتراح أو تصور يمكن تعديله بسماع رأي أطراف معينة يكون هو منهم.
- قدر رأيه.

النمـط الثرثــار



خصائصه :

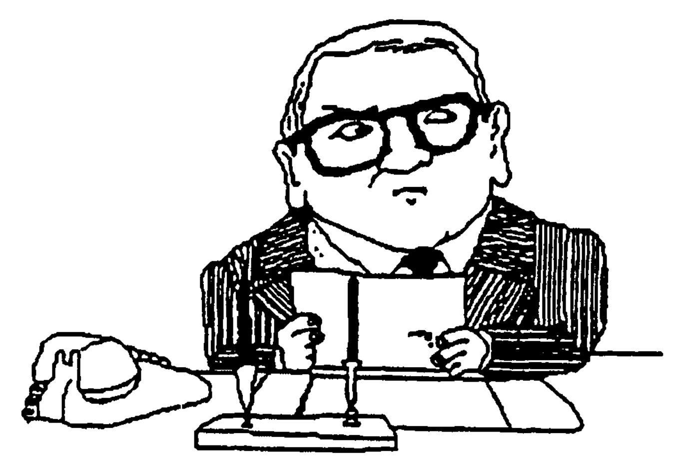
الرغاي . . . الودود .

مرح جداً ، كثير الكلام ، يميل بشدة إلى الدعابة والفكاهة ، يمكن أن يصرفك عن عملك إن لم تكن حذراً ، يمكن أن يضيع وقتك دون الاستفادة منه ، لا يحدد نقاط الموضوع ، حوار جانبي وهامشي مع من حوله . . .

كيفية التعامل معه :

- أتح له وقتًا مناسبًا ليتحدث فيه .
- انتهز كل فرصة ممكنة لتجذبه نحو الموضوع أو الخدمة التي تقدمها .
- وافق على كل تعليقاته ، ولكن أربطها دائمًا باقتراحاتك .
- حاول أن تمسك دائمًا بخيوط الحديث الموضوعي .
- اشكره على اقتراحاته وآرائه .
- استخدم مبدأ تحديد الوقت المخصص للحديث .
- وجه إليه أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو لا .
- انظر في ساعة يدك أكثر من مرة لتشعره بأهمية الوقت .
- اشغل نفسك بالأعمال الأخرى أثناء حديثه .

النمط الصامت



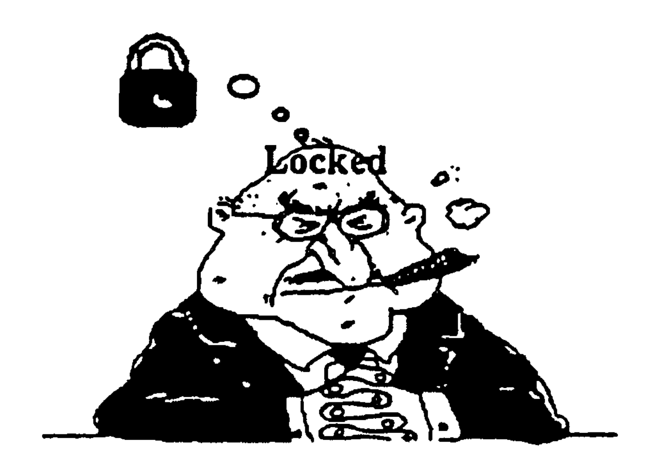
خصائصه :

أبو الهول... غير اجتماعي... ساكن. يجلس صامتًا بعيدًا عنك دون أن يتكلم. لا يبدي أي شيء يعبر عما يجول في خاطره. يتأثر كثيراً بالبراهين والحقائق. بارد. لا يعترض ولا يعد. رد فعله بطيء.

كيفية التعامل معه :

- قدم له خدماتك من خلال حقائق موجزة.
- استفسر منه عن العمل أو الخدمة التي يريدها ليتكلم.
- عامله باحترام ووقار.
- حاول أن تجذبه للحديث.
- أسئلة مفتوحة.
- احترم وقته.

النمط ذو العقلية المغلقة



خصائصه :

يتشبث برأيه، ويقتنع برأي واحد لا يغيره، ولا يرى سببًا للتغيير، خشن، مغرور.

كيفية التعامل معه :

- استفسر منه بالتفصيل عن أسباب تفضيله وثباته على رأيه.
- حاول أن تكتشف نقاط عدم الرضا من حديثه بالأسئلة المباشرة.
- حاول أن تكتشف طريقة لتحسين الموقف الحالي بطلب المشورة منه.
- ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل.
- ركز في حديثك على الحقائق والأرقام والمبررات.
- الهدوء والحزم.

النمط المدعي (المعرفة بكل شيء)



خصائصه :

أبو العريف.

نشـــيط، إيجـــابي، من الممكن أن يكون عـــالمًا بكل شيء، ويمكن أن يكون مدعيًا، يفضل أن يتخذ قراره بنفسه، يتشبث برأيه، يتعمد الوقوف عند الحديث والتصرفات، يحب توجيه الأنظار إليه، ساخر.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تتملقه وتربه.
- اظهر له الاحترام لذكائه وسداد رأيه.
- اطلب رأيه فيما تقدمه من أعمال.
- سجل النقاط التي يقترحها عليك.
- قدم له الشكر على اقتراحاته.
- اطلب أدلة مؤيدة لأقواله.
- حافظ على هدوئك معه.
- إذا كنت متأكد من خطأ ما يقول واجهه باللائحة والقرارات.

النمط المتسوق





خصائصه : الشاطر - الفهلوي .

يصغى لما تقوله ، يستفسر عن كل شيء ، يتنقل من فرد لآخر ويستفسر منه عن نفس الشيء ، يحاول دائمًا الحصول على تخفيض في السعر أو مزايا ، يساوم في مصلحة أو مشكلة معينة .

كيفية التعامل معه :

- فكر قبل التحدث .
- حاول أن تتعجله في شراء ما تعرضه .
- بيِّن له المميزات والفوائد مثل (السرعة في التسليم ، الأسعار المخفضة) .
- حاول أن تبرهن له أن ما تعرضه هو الأفضل .
- يجب أن تكون على دراية تامة بالأسعار والتخفيضات الممكنة ونسب الخصم المقررة أو الموضوع محل الحوار . . الحقوق والواجبات .
- الهدوء ، الإنصات ، الحزم ، الحذر .

المُعـارض



خصائصه :

- الوضع العام يشير إلى أنه غير راض.
- السلوك العام له الاعتراض وعدم الموافقة.
- المظهر العام يشير إلى عدم رغبته في التعاون، رغم قدرته عليه.

كيفية التعامل معه :

- لا مانع من المجاملة المحسوبة.
- ضرورة الإنصات الجيد.
- اطلب منه تقديم بيانات ومعلومات.
- اطلب منه تقديم بدائل عملية.
- ناقش معه المخاطر والقيود المرتبطة برأيه.
- احرص أن تجعله يقرر مبدأ المشاركة وقبول الرأي الآخر.
- اطلب منه أن يجهز مقارنات بين الآراء والمقترحات.

النمط المعوق



خصائصه :

المناكف.. المتعب.

يفكر في موضوعات أخــرى أثناء حــديثك، ثم يعود فيستفسر عما قلت، يطلب منك وقتًا حتى يصل لقرار، استفساراته كثيرة ومكررة، يعتقد بأن الوقت الذي تعطيه له يجنبه الخسارة المحتملة، أو سوء الاختيار، مشاغب، يحب المزاح، والهزار والقفشات، يفتقر للثقة.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تكتشف السبب الحقيقي لتأجيله اتخاذ لقرار بالأسئلة المباشرة.
- من المفضل مجاملته في المرة الأولى بابتسامة مصطنعة تحمل معنى التحذير.
- احذر أن يستدرجك معه في جدل سطحي.
- لا تعط له الفرصة للدخول في جدل مع الآخرين والتركيز في الموضوع.
- استثمر كلمة له أو جملة لإضحاك الآخرين عليه.
- انتهز موقف أحمق له. وخذ رأي الآخرين على أن تكون متأكدًا أن ردهم سيكون في صالحك.
- حاول أن تسلك الطريق الذي يحقق استجابته الإيجابية في الموضوع.
- قدم له أمثلة عن الناس الذين استفادوا من المميزات التي تقدمها له.
- حاول أن تقنعه بأن اتخاذ القرار بسرعة سيوفر وقته وجهده.

الخجـــول



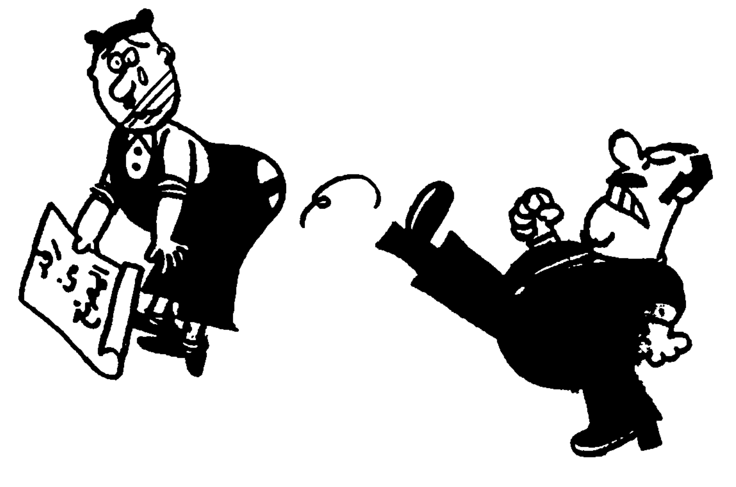
خصائصه :

- أثقل شيء على نفسـه التحدث والمناقشة .
- يتجنب أن تلتقي عينك بعينيه .
- يحـاول أن يوهـمك بـأنه مهتم بحديثك ، بل وراض عنه أيضاً .
- يحاول أن يجعلك تعتقد أنه مشغول بتدوين توجيهاتك وتعليماتك .
- يشعر بالتخوف والتشتيت وعدم التركيز ، حيث يهرب من الأسئلة .
- قد يدعو الله ألا تسأله أو تأخذ بالك منه .
- لا يثق في نفسه .

كيفية التعامل معه :

- لا تحاول الضغط عليه أو إثارته .
- تلقف كلماته ودعمها وقوها لبث الثقة فيه .
- لا تنسى الثناء على رأيه بتحفظ وموضوعية في الوقت المناسب .
- اشركه في الحوار والمناقشة .
- اطلب رأيه .
- لا تسخر منه أو تتهكم عليه .

المتعالي/ المتكبر



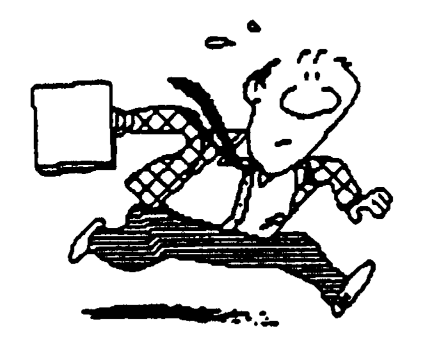
خصائصه :

- يرى في نفسه أنه يساويك أو أعلى منك شرفًا أو معرفة.
- يتحدث معك "بأطراف أنفه".
- يريد أن يرى الحاضرون أنه متميزاً عن الجميع وذو وضع خاص.
- لا يحترم ولا يهتم بآراء الآخرين ولو كانوا رؤساءه.

كيفية التعامل معه :

- تجنب انتقاده بشكل مباشر.
- حاول استقطابه، والاستفادة من رأيه عند جديته.
- اجعله يدرك بشكل غير مباشر أنك تستوعبه بمزاج، وأنك تفهمه.
- حاول التلميح له أو استغلال موقف مناسب، للإشارة أن جميع الحاضرين يفهمونه.
- اجعل الآخرين يدركون بشكل غير مباشر أنك تفهمه، وأنك عادل في التعامل معه.
- عندما يريد أن يحصل على أولوية عن غيره.. اتجاهل طلبه.

النمط المندفع / المتعجل



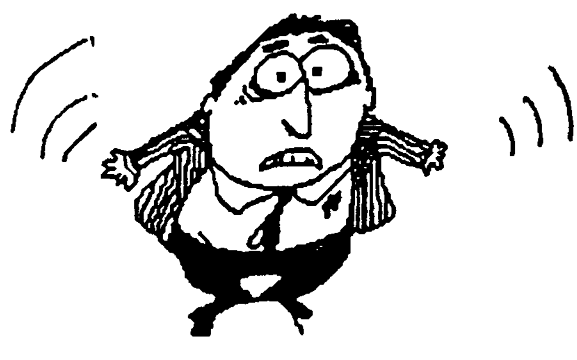
خصائصه :

يبدو نافذ الصبر، متعجل، يقاطعك في الحديث، يغير رأيه بسرعة، يحاول أن يعوقك عن العمل، يمكن أن ينزعج بسهولة.

كيفية التعامل معه :

- فكر فيما يطلب.
- حاول أن تتعامل معه دون عجلة.
- ابتعد عن التفاصيل وركز على هدفك.
- قدم له الأمثلة والبراهين التي يطلبها، وشجعه على اتخاذ قراره.
- حاول أن تسيطر على الحديث وتجذبه للإنصات إليك.
- استخدم عبارة (نعم، ولكن...).

النمط المتردد



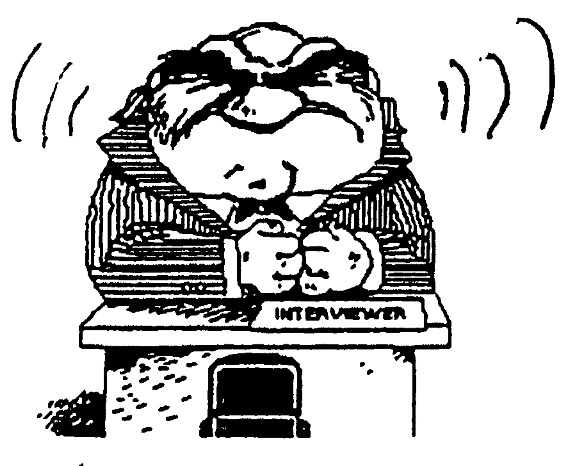
خصائصه :

يكره أن يتخذ قراراته بنفسه، يثور بسرعة، غير متأكد، يتردد في حديثه وسلوكه، لا يستقر على رأي واحد، يطلب معلومات أو تأكيدات إضافية، قلق، حيران.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تجذب انتباهه إلى الموضوعات التي تحتاج إلى التفكير والاختيار.
- قدم عرضك مصحوبًا بالبراهين والأسباب المنطقية التي تقنعه.
- كن حازمًا، وباتًا معه.
- قدم له الشكر على اهتمامه.
- وضح فوائد ومزايا اتخاذ القرار الفوري.
- أطلب منه الدليل على ما يقوله.

النمط المتذمر (دائم الشكوى)



خصائصه :

الهجومي - العدواني.

يهاجمك حالما رآك أمامه، يهاجم شركتك وما تقدمه من خدمات أو منتجات، يمكن أن يكون هذا الهجوم نتيجة لاعتقاده الخاطئ، أو ربما قابلته بعض الصعوبات في معاملاته السابقة مع شركتك... وربما يكون هجومه موجهًا لكل الشركات التي تؤدي نفس خدماتك يميل إلى الصياح والتهديد.

كيفية التعامل معه :

- حاول تهدئته، واكتشاف مشكلته الحقيقية.
- ساعده في حل الموضوع قدر استطاعتك.
- قدم خدماتك له بصفتك الشخصية ووضح له أنك ستبذل جهدك لتلافي أية أخطاء حدثت في الماضي.
- استوضحه عما يريد بالضبط دون مجاملة.
- حاول أن تقلل من غضبه ومقاومته، واجذبه نحو ما تقدمه بالحقائق والقواعد واللوائح.

ابتسم وكن لطيفًا.

- لا ترد على هجومه.

متصيد الأخطاء



خصائصه :

- يتصيد لك المواقف والكلمات.
- يسيء لك بغرض إحراجك.
- يحاول أن ينصب لك فخًا.
- معظم أسئلته غير مباشرة.
- مدخله استدراجي.

كيفية التعامل معه :

- لا ترد مباشرة على أسئلته (تأنى).
- حاول الرد عليه من خلال استفسارات وتساؤلات.
- حاول تحويل أسئلته للآخرين (في حالة اشتراكهم في الموقف).
- حاول التخلص منه بقدر الإمكان دون إحراجه.
- كن مازحًا، واستخدم الإشارات والتلميحات والعبارات بأنك تفهمه دون أن تقصد إحراجه.

الشخص المشاغب





خصائصه :

- مشاكس.
- يجلس أو يقف بشكل غير لائق.
- يبالغ في ردود أفعاله.
- يهمهم بعبارات غير مفهومة عندما لا يقنع بما يقوله.
- ليس لديه الاستعداد للاقتناع.
- يحدث ضجة بلا مبرر ويرفع صوته أكثر من اللازم.
- يعمل على إيجاد رأي عام ضدك وضد الإدارة.

كيفية التعامل معه :

- احتفظ بهدوئك.
- احذر أن يورطك في مشاغبته.
- لا تدخل معه في جدال.
- اتركه ليصل إلى موقف أحمق، وفي هذه الحالة اتركه يؤنب نفسه.
- اترك المجموعة التي معه تؤنبه وتقومه.



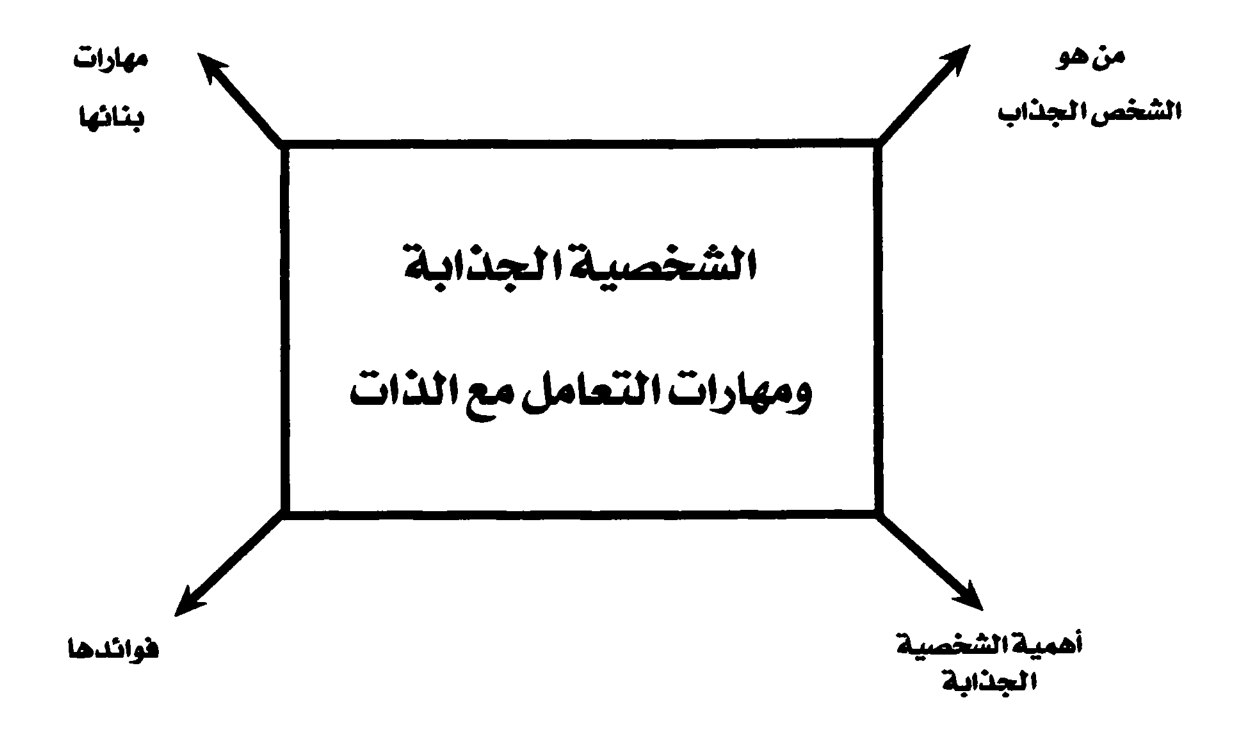
الخبيـر

خصائصه :

- لديه معلومات كثيرة.
- لا يناقش أو يطلب شيء إلا بعد أن يكون قد أجرى دراسة مسبقة.
- عادة ما يقاطعك في الحديث عندما تخطئ أو تقول شيئًا غير معقول.
- لا يدلي برأيه إلا إذا تأكد من فهم الموضوع الذي يشرحه محدثه.
- يبتعد كثيراً عن الاجتهاد ويذكر البراهين والمراجع التي تؤيد ما يقول.

كيفية التعامل معه :

- كن حذراً فيما تقول.
- استفد من خبراته.
- خذ وجهة نظره قبل أن تخطره بما لديك.
- ادرس موضوع المناقشة جيداً وجهز مستنداتك وأدلتك قبل المقابلة.


الشخصية الجذابة
ومهارات التعامل مع الذات
من هو
الشخص الجذاب
مهارات
بنائها
أهمية الشخصية
الجذابة
فوائدها

ربي ...

« امنحني سكينة النفس..

كي أرضى بما لم أقوى على تغييره

والشجاعة كي أغير ما أقوى على تغييره

والحكمة كي أعرف الفرق بينهما »

الشخصية الجذابة
ومهارات التعامل مع الذات

■ من هو الشخص الجذاب :

● هو الشخص الذي يمتلك الصفات الآسرة، الساحرة، الملهمة المؤثرة في الآخرين. والتي تأخذ بناوصي قلوبهم وتجبرهم على حبنا وتقديم الاحترام والمودة والإعجاب والتقدير وترغيبهم في تحقيق ما نريد.

● وهناك عدد من الصفات والسمات والسلوكيات التي يمكن تعلمها والتدريب عليها وتبنيها لاكتساب الشخصية الجذرية.

● والقاعدة الذهبية هنا "أنه إذا لم تكن تحب نفسك فلن ينسى لك أن تحب الآخرين"، "حب لأخيك ما تحب لنفسك" وابدأ من المركز إلى المحيط.

وابدأ بنفسك وبأهلك وأسرتك ثم بالآخرين والمجتمع وفاقد الشيء لا يعطيه.

■ أهمية الشخصية الجذابة :

يوضح الشكل التالي أهمية وفوائد الشخصية الجذابة على المستويات الآتية :

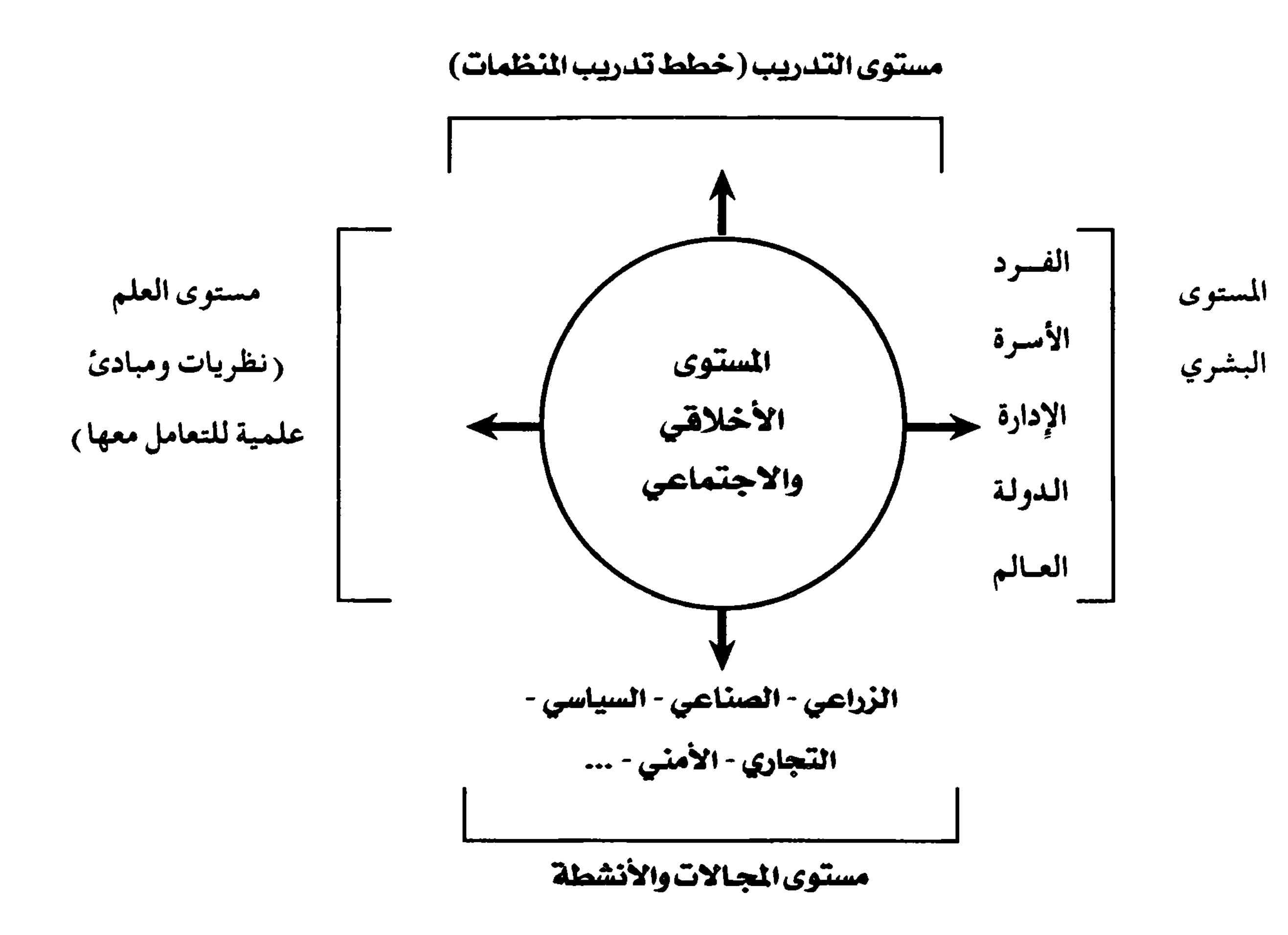
1 - المستوى البشري.

2 - مستوى المجالات.

3 - مستوى التعليم.

4 - مستوى التدريب.

5 - مستوى الأخلاق.


مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)
المستوى
البشري
الفرد
الأسرة
الإدارة
الدولة
العالم
المستوى
الأخلاقي
والاجتماعي
مستوى العلم
(نظريات ومبادئ
علمية للتعامل معها)
الزراعي - الصناعي - السياسي -
التجاري - الأمني - ...
مستوى المجالات والأنشطة

■ **فوائد الشخصية الجذابة :**

1 - إن الشخصية الجذابة تساعد على تكوين علاقات عامة أكثر قرباً وحميمية مع الآخرين.

2 - إن الشخصية تترك انطباعات عاطفية إيجابية لدى الآخرين.

3 - يفضل الأفراد أن يراهم الآخرون مع شخصية جذابة ويتفاخرون بذلك.

4 - إن الشخصية الجذابة أكثر وداً ولطفاً في المعاملة.

5 - إن العمل مع صاحب الشخصية الجذابة توقد حماس من يعمل معها وتستنفر طاقاته ومشاعره.

6 - إحدى المزايا التي يتمتع بها أصحاب الجاذبية الشخصية هي قدرتهم على التأثير في الآخرين. فالناس على استعداد لأن تلبي مطالب الشخصية الجذابة وتمتثل لأوامرها وتحتذي بها دون أن يتملكهم إحساس بالضيق. ذلك أن معظم الناس ينبهرون بالشخصية الجذابة فيتصرفون بطريقة عاطفية ويكونون على استعداد لبذل تضحيات أكبر في سبيل نُبل رضا صاحبها.

كما أن قدرة الشخصية الجذابة على الإقناع تفوق قدرة غيرها. فالشخص الاجتماعي البشوش يستطيع توصيل الرسالة بمصداقية أكثر - خاصة إذا كانت سلبية - من الشخصية الخبيثة أو المنفرة. أما في حالة طلب المساعدة والمعونة فيميل الناس أيضاً للاستجابة لطلب الشخصية الجذابة التي تنجح في التأثير عليهم، لما تتمتع به من دفء وصدق فيثقون بها ويهرعون لمساعدتها.

تقدير الذات

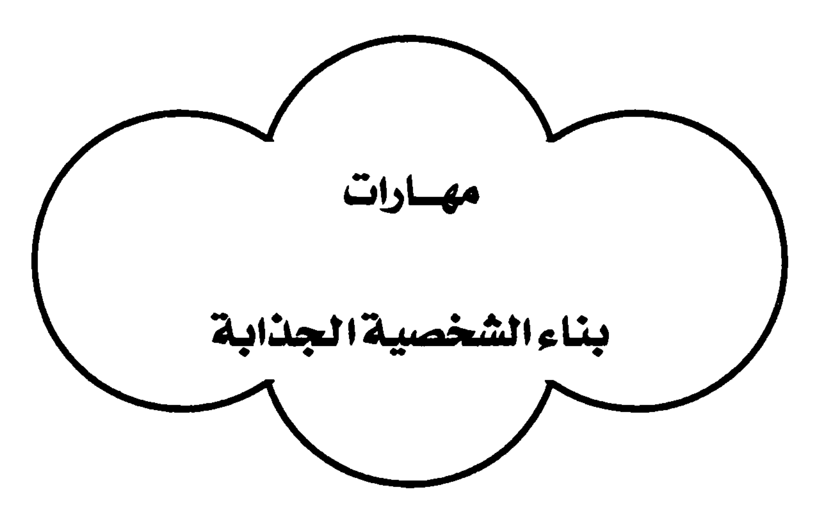
7 - تسهم الجاذبية الشخصية في تكوين التقييم الذاتي والثقة بالنفس، وذلك لأن شخصيتك تقودك إلى خبرات إيجابية حيث تكون الأبواب مفتوحة أمامك على الدوام. ولن يكف الناس عن مدح أفكارك وأعمالك. الثقة بالنفس تؤسس للجاذبية الشخصية، ولكنها ليست العامل الرئيسي الذي تقوم عليه.

الجاذبية والزعامة

8 - تساعدك جاذبيتك على الاضطلاع بكل أدوار القيادة التي تسند إليك : إقناع وإلهام وتأثير وتحفيز الآخرين. ولكن الزعماء لابد وأن يدعموا جاذبيتهم الشخصية بمهارات أخرى مثل : التخطيط والتنظيم. فالجاذبية الشخصية قد تسد بعض النقص في مهاراتك أو خبراتك التي تحتاجها لتحقيق أهدافك ؛ ولكنها ليست بدلاً عنها.

داعب الخيال

9 - الأشخاص الجذابون يؤثرون في الآخرين الذين يحبون صحبتهم لا لشيء، سوى لأنهم ينأون بهم عن اللغة الفظة التي يتسم بها العالم الروتيني اليومي العمل الذي يطبق على أنفاسهم.



كيف تكتسب سحر الشخصية الجذابة

رحم الله امرءاً ..
أهدى إليّ عيوبي

مهارات بناء الشخصية الجذابة

الثقة في الله
الثقة في النفس
كون الرؤية.. البوصلة
الأمانة
الإيجابية.. والحماس والحركة والمبادرة
برنامج أهدافك
نظم نفسك وأدواتك
مظهرك وأناقتك
لا تستخدام كلمة (لا)
كن مرنًا
كن ذكيًا
كن ودودًا
اعرف حقوقك وأدي واجباتك
اعرف قدر نفسك
الصراحة والوضوح
روج لنفسك
اعتمد على نفسك
اقبل إمكانياتك وقدراتك
لا تستسلم... الإصرار... مثابر
اختلي بنفسك
حافظ على أسرار عملك
التجديد والابتكار.. خلاّق
التنمية الذاتية والاستقلال
المخاطرة بحساب
العنف القليل
استفد من أخطائك
انهي أعمالك التي بدأتها
ابتسم واضحك.. روح الدعابة
استثمر وقتك.. وحافظ على مواعيدك
تجنب العصبية والضغوط.. هادئ
معلوماتك وخبراتك ومعرفتك.. باحثًا
مهارة التحدث والإقناع
تواضع - لا غرور
لا تعترف بالسن
حافظ على صحتك
استعرض خبراتك واظهر مواهبك
حافظ على سمعتك
حاسب نفسك وقيم نفسك.. راجعها
ترفع عما في أيدي الناس
لا تقلق من الفشل... تفاءل
حفز نفسك

▪ كيف تبني وتكتسب الشخصية الجذابة :

يمكن لأي إنسان أن يكتسب مهارات وسلوكيات الشخصية الآسرة أو "الكاريزمية" بالإرادة والرغبة والممارسة وذلك من خلال تطبيق الطرق والاستراتيجيات الآتية :

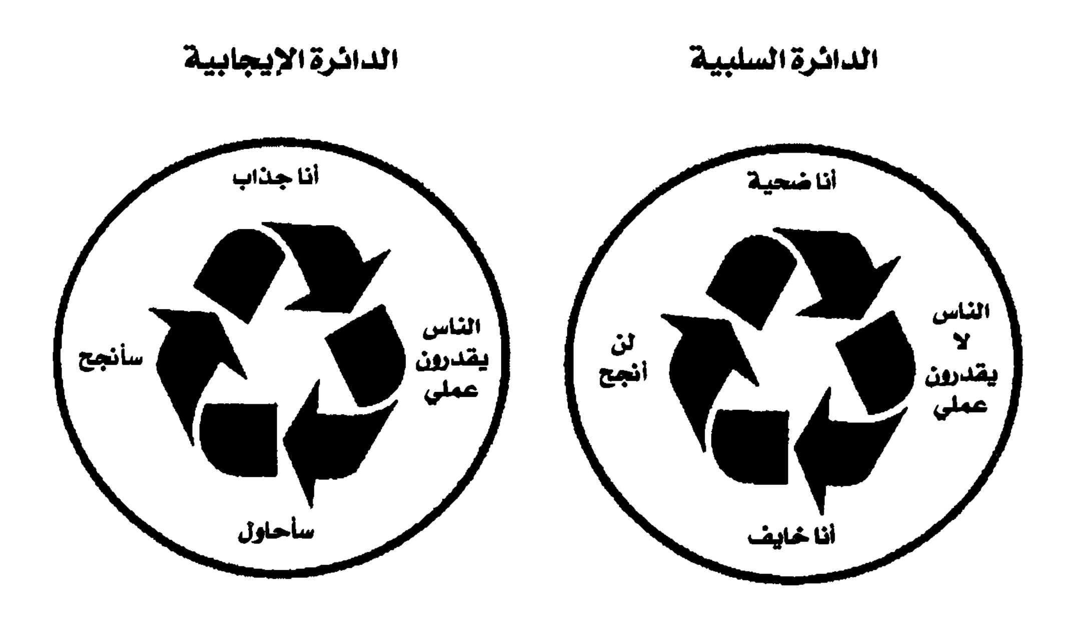
- **الثقة في الله :** هذه الثقة تأتي من خلال عمل الإنسان نحو الله نية وقولاً وفعلاً والذي يثق في الله لا يخشى شيئًا في الدنيا ، فحاكم هذا الكون هو الله .. وإذا شعر الإنسان أن الله معه فإنه يكون في غاية القوة .. كشخصية .. ويُعمل لهذا الإنسان ألف حساب من الآخرين بعد ذلك .
- **الثقة في النفس :** هي أن تثق في قدراتك ومهاراتك وأفكارك ومعارفك والاعتزاز بالنفس . وتأتي الثقة من الثبات والإحساس بالقوة والتمكن من العلم والرأي والقرار .

- وتعد الثقة بالنفس أحد المكونات الأساسية لسحر الشخصية ، فالواثقون بأنفسهم يؤكدون لمرءوسيهم أن كل شيء على ما يرام وتحت السيطرة ، فتنتقل عدوى الثقة إلى المرءوسين ويشتعلون حماساً . ولهذا يلجأ الناس للشخصيات القيادية الجذابة ليتزودوا ببعض التفاؤل والثقة بالنفس ويحصلوا على شحنة من الحماس الفاتر لديهم . لكنك ربما تفتقد للثقة بالنفس لأنك لا تقدر نقاط قوتك كما ينبغي . بادر بعمل جرد لصفاتك الحسنة وإنجازاتك لمنح نفسك دفعة قوية لتقييم النفس وتدعيم الثقة . حاول أيضاً أن تفهم كل ما يتعلق بعملك ، فكلما زادت معرفتك زادت ثقتك بنفسك . وأخيراً استخدم الخيال الإيجابي ، فإذا كنت مهتماً بشيء ما ، تخيل أفضل نتائج يمكن تحقيقها منه .
- الثقة في النفس أن يكون لك رأي وموقف مشروع لا يتأثر بما يقوله الناس .

- **الأمانة :** كن أمينًا مع نفسك.. وقيمك.. ومبادئك.. ومعلوماتك.. وأموالك.. وأولادك.. وأسرتك.. وأعمالك... الأمين مع نفسه أمين مع الآخرين.. شخصية قوية.

دائرة الثقة.. ودائرة الخوف

الصفات التي تراها في نفسك هي أنت وهي التي تحدد موقفك من الحياة، تخيل صفاتك ومواقفك وكأنها سلسلة متصلة أو دائرة تدور حول نفسها وتعزز توقعاتك من نفسك وترسخ الصفات التي تظنها فيك والنتائج التي تفرزها، إذن اختر الدائرة التي تريد أن تنتمي إليها.



• تعلم تكوين الرؤى :

الزعماء الكاريزميون يعملون على بلورة رؤى واضحة وساحرة لإلهام أتباعهم، استخدم البديهة والمعرفة، مدعمة بالبيانات المقدمة من الخبراء والأصدقاء والزملاء وذلك لتخيل ما الذي يمكن أن تنجزه شركتك أو إدارتك في المستقبل من غايات بعيدة.

• كن إيجابيًا :

الأشخاص الكاريزميون يمتلكون قدرًا هائلاً من الحماس والتفاؤل والطاقة. فهم ينشدون الأفضل في حياتهم الشخصية والعملية. فعملهم جد، ولهوهم لهو. وهم يوازنون بين أوقات العمل وأوقات الراحة، يعملون كثيراً، وينامون كثيراً، ويمارسون لعبة رياضية على الأقل.

ولكي يكون الإنسان إيجابيًا يجب أن تكون لديه القدرة والرغبة على تحقيق أهدافه.

وبدافع من المبادئ والقيم وليس بدافع انفعال الموقف.

تحمل مسئولية نفسك وعملك ولا تتهرب. استقم ولا تلتوي وكن صاحب إرادة مستقلة وحول النتائج السلبية إلى أخرى إيجابية ولا تشتكي ولا تلم الظروف والدنيا.

• ارسم برنامج أولويات أهدافك وأعمالك :

تتولد الأشياء في حياتنا على مرحلتين.. مرحلة الفكرة والحلم ومرحلة تحولها إلى حقيقة واقعية.

ضع أولويات لأهدافك.. ثم أعمالك التي توصل إلى الأهداف والتزم بهذه الأولويات.. حيث يزيد هذا من إحساسك باحترام نفسك.

• احرص على مظهرك وأناقتك :

مظهرك - ملابسك - جسمك - وزنك... مرآة شخصيتك الجذابة لدى الآخرين.. احرص على مظهرك تكتسب احترام الآخرين..

• اختلي بنفسك :

الاختلاء بالنفس يجعلنا نتأمل أنفسنا وتقييم ذاتنا حيث نستمع لصوت الحكمة والضمير بداخلنا والوقوف على الدروس والعبر في الحياة.

اختلي بنفسك لقراءة صحيفة، كتاب، تناول القهوة، رياضة ، نزهة... كلما كان الإنسان أكثر هدوءاً كان أكثر استعداداً للتعامل مع الآخرين.

• قم بتنمية وبناء استقلالك الذاتي :

الماء الراكد غير صحي.. تحرك لبناء نفسك. وقم بتصويرها ، ادرس، تعلم، تدريب، اطّلع، سافر، تعرف على خبرة الآخرين. وتنبه لما يجري حولك.

لا تبني ذاتك ونجاحك على حساب فشل الآخرين أو جثثهم واعلم أن المتاح في الحياة لا حدود له وأنه يكفي الجميع.

• نظم مكتبك وأدواتك :

حافظ على نظام مكتبك وأدواتك ونظافته.. ضع كل شيء في مكانه.. الأعمال العاجلة في مكان خاص، أدواتك في مكان آخر.. النسخ في مكان ثالث.. راحة نفسية لك وانطباع جذاب لدى الآخرين.

• لا تستخدم كلمة « لا » :

لا تكثر من استخدام كلمة "لا" واستبدلها بكلمة "تقريباً" أو "ربما" : فالأشخاص الجذابون لا يقدمون ردوداً نهائية في المواقف السلبية، لكنهم يفعلون ذلك في المواقف

الإيجابية. إذا كنت على وشك الاستسلام لمشكلة ما، فحاول أن تطرق أبوابًا جديدة، ونقب عن حلول لم تكن مطروحة من قبل.

- **معلوماتك وخبراتك ومهاراتك ومعارفك:**

لا شك في أن من يملكون معارف وخبرات متعددة في شتى المجالات يؤثرون في زملائهم ويدهشونهم. عندما تتحد كل من المعرفة المهنية مع المعرفة التقنية تصنع خليطًا قويًا من الخبرات.

ويعد أصحاب الخبرات المتعددة من أكثر الأفراد قيمة وأعلاهم شأنًا في الشركات الحديثة، فبدلاً من أن يكون المرء خبيراً بأحد جوانب العمل، قام هؤلاء الأفراد بكل الجوانب. لذلك فهم يملكون منظوراً كليًا للشركة ويتخذون قراراتهم في ضوء تأثير هذه القرارات على الشركة بأسرها، لا على أحد أقسامها فقط. فإذا عرف عنك قدرتك على معالجة المشاكل المستعصية فهذا سيزيد من جاذبيتك الشخصية أيضًا. فالناس ينجذبون عادة لمن يهرعون لنجدتهم، وتزداد جاذبيتك إذا لم تكن تلك النجدات جزءاً من عملك الرسمي.

وأخيراً، كن واحداً من أكبر دعاة التغيير في منطقتك، حيث ستحدوك الرغبة إلى خوض المخاطر واستكشاف المجهول، وعندها سيعاملك زملاؤك باعتبارك مكتشفًا أو مجدداً يساعد الآخرين على التغلب على مخاوفهم من التغيير.

- **اعرف قدر نفسك:**

اعلم أن الكمال لله وحده.. تجنب الخجل.. والارتباك والشعور بعدم القيمة. فإذا أحسست بالضعف أو العجز أو النقص لسبب ما.. فإنه ينعكس على علاقتك بالآخرين وستكره الناس.

إذا شعرت بنقص ما.. لا تجعل القلق يطغى عليك ليعطّل بقية مزاياك ونقاط قوتك في الظهور واستخدام ذكائك واستشعر الآخرين لعلاج نقاط ضعفك والقضاء على إحساسك بالعجز والتغلب على الشعور بالنقص. الشخص ضعيف البنية - مثلاً - يلجأ إلى المعاهد الرياضية ليقوي جسمه النحيل... وهكذا.. عالج النقص بثقتك في نفسك وللإعداد بها.

- **كن صريحًا ومعبرًا عن أفكارك وانفعالاتك :**

يتمتع أصحاب الشخصيات الساحرة بالصراحة والوضوح، فتنطلق دائمًا ألسنتهم بما يعتمل داخل سرائرهم لكن مع مراعاة أحساسيس الآخرين.

ليس سهلاً أن يكون المرء صريحًا جدًا وواضحًا في أي فكرة ما، عليك أن تصيغ رأيك هذا في جملة من عشر كلمات داخل ذهنك أولاً. مارس هذا الأسلوب من حين لآخر، وسوف يساعدك على اكتساب عادة الصراحة والوضوح.

- **روج لنفسك :**

الأشخاص الكاريزميون يتحينون الفرص لإظهار مواهبهم وقدراتهم. ها هي بعض أساليب الترويج للنفس :

- صمم بنفسك صفحة على شبكة الإنترنيت واذكر فيها إنجازاتك.
- كوّن سجلاً لإنجازاتك الشخصية يحتوي على كل الشهادات والتقارير التي تحدد إسهاماتك وأنشطتك.
- تكلم عن المشروعات الباهرة التي شاركت فيها واستثمر نقاط قوتك ومزاياك.

• اعتمد على نفسك :

اعتمد على نفسك قبل أن تفكر في الاعتماد على الغير وتحمل مسئولياتك واتخذ قراراتك وحسّن من أدائك ونفسك.. وكن سيد قرارك.

• أقبل إمكانياتك وقدراتك :

إذا لم تستطيع أن تعالج نقائصك.. يمكنك أن تتعايش معها وتتكيف معها ومع نفسك والآخرين دون خجل لا داع لثورة الإنسان على خطه وقدره ولا داع للحسرة على النفس.. فلن نجني سوى المتاعب النفسية والمادية خذ العبرة من حالة الدكتور/ طه حسين الضرير.. الفرعية والإرادة إن الله خلق لنا نعم أخرى كثيرة... استثمرها.

• لا تستسلم للهزيمة وتمتع بالإصرار على مواجهة المواقف الصعبة :

يجب على المرء ألا يتأثر نفسيًا وألا تزعزع الصدمة ثقته بنفسه نتيجة الإخفاق في تحقيق هدف ما في حياته.

يجب التحلي بالشجاعة والصبر وأن يعاود المحاولة والتجربة مرة أخرى، يجب ألا نيأس وننطوي ونغضب لأن النصر قل أن يأتي دون أن تسبقه هزيمة! انظر لنجاح الآخرين ولا تقلق من الفشل.. تفاءل وتجنب لغة الأم والإحباط.. "أنا عبيط"، "أنا غبي". وتعلم من الدروس، كما يجب على الإنسان أن يتخذ من الإجراءات والاحتياطات وأدوات الواجب ليدرأ عن نفسه.. المشاكل والمتاعب والهزائم.. وتذرع بالإيمان.

• التجديد والابتكار :

النظر للأمور ببصيرة نافذة والقدرة على فهم المواقف بطريقة تختلف عن الآخرين، والنظر إلى الأمور من زاوية تختلف عن وجهة النظر العادية من صفات

الشخصية الجذابة. فالناس ينجذبون للأشخاص الذين يساعدونهم على فهم ما يختفي وراء الأحداث أو بين السطور.

على سبيل المثال، كانت سيدة في الثامنة والثلاثين من العمر، تحدث صديقتها عن ترددها في الالتحاق بالجامعة. فقالت لها: سيستغرق الحصول على الشهادة أربع سنوات. عندئذ سأكون في الثانية والأربعين. فردت صديقتها بسؤالها قائلة: وكم سيبلغ عمرك بعد أربع سنوات إذا لم تلتحقي بالجامعة؟

ولتقوية بصيرتك، يجب أن تتعلم أولاً الانتباه للرسائل التي نتلقاها. لا تتركها تعبر أمامك دون أن تراها. استنبط المعاني الضمنية في الأحداث التي تشهدها حياتك ولا تتوقف عند الإجابات البسيطة، بل نقب تحت السطح لتصل لأعماق المسألة وجذورها، حيث يكمن الحل.

التفكير الابتكاري أحد سمات الشخصية الجذابة. وهذا يعني عدم تقبل الأوضاع الراهنة على ما هي عليه، بل محاولة إيجاد طرق جديدة ومخارج مبتكرة للوصول للهدف. وهناك أحد التعبيرات الشائعة في وصف التفكير الخلاق: بـ "الخروج من الصندوق". فبدلاً من أن تقيد نفسك داخل أطر محددة سلفًا من شأنها أن تشل تفكيرك، لا تخش تحطيم هذه الحوائط، فمن المؤكد أن وراءها مجالاً أكثر اتساعًا.

- إن الابتكار والتطوير في حياتك وشخصيتك يبعث على انشراح الصدر والبهجة والسعادة.
- جرب الأشياء الجديدة ولا تخشى عدم إتقانها في البداية وانس كلمة "لا أستطيع" ولا تخشى الخجل أو كبر السن أو نقص تعليمك ولا تخشى الفشل.. الأمور الجديدة صعبة لأنك لم تتجرأ عن القيام بها بدليل أن غيرك سبقك إليها ونجح.

• خاطر.. ولكن بحساب :

الأشخاص الكاريزميون على استعداد لخوض المخاطر لكن دون تهور أو طيش. وفي كل الأحوال، اجعل الآخرين على علم بالمخاطر التي تخوضها.

• قليل من العنف :

يكتسب بعض الناس جاذبيتهم من خلال العنف والشدة والصرامة، وليس من خلال المعاملة الإنسانية. استخدامك لأسلوب المواجهة العنيفة قد يسفر عن ظهور بعض المؤيدين، ولكن المؤكد أنه سيسفر أيضًا عن كثير من المعارضين.

وبشكل عام فإن ذوي الجاذبية الشخصية يظهرون اهتمامًا بالآخرين لا يخشون اتخاذ قرارات صارمة إذا لزم الأمر. فقد رفض أحد المديرين أن يفصل اثنين من الموظفين بسبب ضعف أدائهما وبرر تصرفه قائلاً : "لا أحب أن أراهما يفقدان وظيفتيهما". ولكن كان لأداء هذين الموظفين أثر سلبي على إيرادات الشركة، مما حدا بمديرها التنفيذي إلى إغلاق الفرع الذي يعملان فيه. وهكذا أدت رقة المدير إلى فقدان خمسة عشر موظفًا لوظائفهم بدلاً من اثنين.

كن لطيف المعشر. لكن ذلك لا يعني أن تكون رخوًا أو تتهاون فيما يتعلق بالأمور الجادة.

• استفد من أخطائك وفشلك :

تعامل مع أخطائك من خلال :

- الاعتراف بالخطأ أو الفشل.
- الاعتذار عن الخطأ.
- تصحيح أخطائك.. لتنجح في حياتك..
- انظر للمستقبل وستجده مشرقًا بتفاؤلك..

• انهي أعمالك التي بدأتها :

- إذا بدأت عمل. . أنتهي منه في الوقت المحدد ويفضل أن يكون قبله.

- تزداد ثقتك بنفسك مع انتهاء أعمال بدأتها.

- الإحساس بالإنجاز. . احترام للذات وتقدير لها.

• الانغماس في العمل :

عليك أن تقبل على عملك بمرح وتوليه جل اهتمامك بحيث تنسى كل ما يحدث حولك. إذا لاحظت كيف يعمل قائد الأوركسترا، ستجده منهمكًا ومنغمسًا في عمله إلى أقصى مدى، دون أن يبدو عليه الملل أو التشتت. فقد اكتسب "خبرة الانغماس" والاستغراق في عمله إلى درجة أنه لم يعد يلتفت إلى ما يدور حوله.

• ذروة الأداء :

لتدرك كيف تصل إلى قمة الانغماس في العمل، راقب ذوي الأداء العالي من زملاءك. فهؤلاء يمارسون خبرات الانغماس في العمل بانتظام. فهم يلقون بأنفسهم في أعمالهم ويكرسون جهدهم لإنجازها بكل التزام أو تركيز. لا يحاول أصحاب الأداء العالي أداء وظائفهم فحسب ولكن يتملكهم إحساس بأنهم يؤدون رسالة فيما يتعلق بأعمالهم، وكأنهم يسعون للكمال فيما يؤدونه من عمل، ويلهمون الآخرين بتلك الروح. هذا الإحساس يجعل أصحاب الأداء العالي يسعون إلى النتائج.

وعلى الرغم من العمل بكل انهماك وتركيز، إلا أن أصحاب الأداء العالي يظلون في حالة من الهدوء والسيطرة على الأمور طيلة الوقت. فهم يتبعون ما يسمى بالتحكم الذاتي؛ إنهم يرسمون طريقًا للإنجاز ويتبعونه بكل دقة وهدوء. وهم يكونون من الإحساس والتركيز واليسطرة مزيجًا قويًا وجذابًا.

• **تواضع وتجنب الغرور :**

من تواضع رفعه الله .

وهناك فرق بين التواضع والابتذال في السلوك ، التواضع أن تكون مراعيًا لأحوال الناس كأنك منهم . . فلا تغتر لمنصب أو جاه أو سلطان أو علم . . تجنب الكبر والفخر والخيلاء . . وكن بسيطًا غير متكلفًا ولا تقلل من شأنك أو شأن الناس .

قال أحد الشعراء :

تواضع تكن كالنجم لاح لناظر
على صفحات الماء وهو رفيع
ولا تكن كالدخان يعلو بنفسه
على طبقات الجو وهو وضيع

• **ابتسم واضحك :**

الابتسامة والضحك دواء للنفس والبدن والقلب إنعاش لذاتك ويساعدك على التغلب على المشاكل والمواقف العصيبة . . الابتسامة عنوان جاذبيتك . . الابتسامة تبسط الوجه لدى الآخرين .

• **أحسن استثمار وقتك :**

- ميز بين الأمور الهامة وغير الهامة حيث النتائج .
- ميز بين الأمور العاجلة وغير العاجلة .
- ضع أولويات لأعمالك وأهدافك الاجتماعية والعملية والأسرية .
- فوض الآخرين كلما استطعت .
- إدارة وقتك حسب مزاجك الشخصي وظروفك المحيطة .

- توقع الأحداث والمشاكل واعمل على مواجهتها قبل وقوعها.
- حافظ على مواعيدك في جميع المناسبات.. تكن محترمًا وجذابًا.

• تجنب التوتر العصبي والضغوط:

- ابتعد عن التوتر يقترب منك الناس.. التوتر ينفّر الناس منك.. البعد عن التوتر يوفر الشخصية الجذابة فتقترب منك الناس.
- تحرر من الضغوط والصراعات النفسية الداخلية.
- من مظاهر التوتر.. قرض الأظافر.. سرعة التحدث.. علو الصوت - والصراخ - تقلبك في الفراش.. التأرجح في المقعد.. ابتلاع الأكل دون وعي.. أمراض جسمية ونفسية.
- ابحث عن الهدوء لتتوازن أعصابك ونفسيتك.
- أساليب تعاملك مع التوتر عديدة منها :

الرضا بالقضاء والقدر - الإيمان بالله - الرياضة - الصلاة - سماع موسيقى - الاسترخاء - تحديد الأولويات.

• لا تعترف بتقدم سنك وعمرك:

تقدم سنك لا يعني عجزك.

الناس لا يبعدون عنك بسبب تجاعيد وجهك أو بياض شعرك.

ولكن الناس تبتعد عنك إذا بدأت تشتكي أو تتبرم أو تتوجع.

الشباب شباب الروح والنفس والرضى والسعادة والقناعة ونشاط الإنسان لا يقاس بسنوات عمره.

هناك من تجاوز سن الستين وهو مليء بالنشاط والحيوية والقوة والسحر والجاذبية.

• جاذبيتك في صحتك :

- كلما زاد حظك من الصحة البدنية والعقلية والنفسية كلما زادت مقدرتك وشخصيتك على اجتذاب الآخرين.

- حافظ على مواعيد عملك وغذائك ونومك ورياضتك تجني صحتك. وشخصيتك الجذابة.

- والصحة النفسية هنا هي راحة البال والنفس وهذه لها تأثير كبير على الصحة الجسمانية.

- فلنكف عن قتل أنفسنا حتى نستطيع بناء العلاقات الطيبة مع الآخرين.

- إن صحة الجسم في قلة الطعام.. وصحة القلب في الذنوب والآثام.. وصحة النفس في قلة الكلام.

• لا تتعجل وكن متأنيًا :

إياك والعجلة.. الإنسان في تعجله لا يعطي العمل أو الشيء حقه من الوقت.. ولا ينتظر الوقت المناسب.. والإنسان إذا لم يتأن وأراد أن يأخذ الشيء قبل أوان أخذه أو الحصول عليه فربما ندم على ذلك أشد الندم فيما بعد.. فيكون التعجل سببًا في رفض طلبه أو عدم نجاح مسعاه.

• تجنب الكسل وكن نشيطًا :

الإنسان الذي يتكاسل عن القيام بما يتعين عليه القيام به يضيع على نفسه الفرص السانحة.

والذي يؤدي شيئًا بتكاسل فإنه لا يؤديه على وجهه الصحيح. أما من ينهض إلى العمل نشيطًا فإنه يؤديه بحماس ويؤديه كما ينبغي.

• استعرض خبراتك ومهاراتك ومواهبك :

استثمر المواقف والمشاكل والأسئلة في عرض خبراتك ومعلوماتك ومهاراتك ومواهبك في حل هذه المشكلات واعرض مقترحاتك . .

عندئذ تدفع الآخرين إلى منحك الفرصة لإظهار هذه الملكات وإبراز شخصيتك الجذابة .

• حافظ على سمعتك :

- المحافظة على سمعة الإنسان أهم أسس بناء الشخصية القوية الجذابة . . ابتعد عن الشبهات . . وما يثير الأقاويل والشائعات .
- السمعة الطيبة والاستقامة والتمتع بالقيم الأخلاقية الحميدة تدفع الآخرين إلى السعي إليك نظراً لما تتمتع به من مكانة اجتماعية وأخلاقية أفضل .
- ابتعد عن السلوكيات التي تحط من شأنك أمام نفسك أولاً ثم أمام الآخرين .

• ترفع عما في أيدي الآخرين :

كن قنوعًا بما وهبه الله لك ورزقك به واعمل على تحقيق طموحاتك وطَوِّر من نفسك ولا تنظر إلى ما في أيدي الناس وماذا يملكون . . كن عفيفًا وخذ العبرة كيف حققوا . . ما لديهم .

• حاسب نفسك :

راقب نفسك بدلاً من أن يراقبك ويحاسبك الآخرين ومحاسبة النفس والذات تأتي بعد الضمير الحي كرقيب عليك . . ومحاسبة النفس تأتي لدى الإنسان الملتزم المحترم أمام ذاته وأمام الله .

• أثر القيم الأخلاقية في التعامل مع النفس :

الذي يليق بأي إنسان أن يحترم نفسه أول شيء.. هذا أمر أساسي ولابد منه..لأن الإنسان الذي يحترم نفسه سوف يعرض عن السلوكيات التي تحط من شأنه أمام نفسه أولاً ثم أمام الناس.. وهو يربأ بنفسه أن يأتي أفعالاً في السر إذا انكشف أمرها تجعل سيرته أحاديث تلوكها الألسن، ليس هذا وحسب وإنما يخجل أن يواجه بها أسرته.. زوجته وأبناءه.. وهو لهذا يحرص كل الحرص على أن يظل رافع الرأس موفور الكرامة أمام الناس جميعًا.. فالإنسان ذو القدر يأبى أن يعمل في السر عملاً يخدش اعتباره إذا ظهر إلى العلن.. كما أنه يستحي من الله أن يطلع عليه وهو يعصيه.. فالله مطلع على أعمالنا لا يخفى عليه شيء منها : ﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلاثَةٍ إِلاَّ هُوَ رَابِعُهُمْ وَلا خَمْسَةٍ إِلاَّ هُوَ سَادِسُهُمْ وَلا أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلا أَكْثَرَ إِلاَّ هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾ ﴾ « المجادلة »، والإنسان ذو القدر لا يلزم أن يكون شخصية مرموقة في المجتمع.. (صاحب منصب رفيع أو صاحب ثروة طائلة أو شخص له عزوة كبيرة.. إلى آخر هذه الأشياء) ولكنه ذو قدر في عينه هو.. لأن احترام النفس لا يرتبط أبدًا بوضعية الشخص في المجتمع وعلى سبيل المثال، فالذي ينافق، هو شخص لا يحترم نفسه، والذي يكذب هو شخص لا يحترم نفسه أيضًا.. فالكذب خصلة رديئة، بل بالغة الرداءة.. لأن الكذب حبله قصير - كما يقولون.

احترام الإنسان لنفسه كنز لا يُفنى.. فالإنسان يعيش مع نفسه بحيث لا يضعها في مواقف تتعارض مع احترامه لها، فسوف يقضي أيامه ولياليه مرتاحًا هانئ البال.. فالإنسان ونفسه في علاقة تبادلية.. فمن ناحية هو يلزمها بما يراه صحيحًا وينهاها عن

إتيان الأفعال التي تغضب ربه : ﴿ وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ (٤٠) فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ (٤١) ﴾ « النازعات »، وممارسة ضبط الأمور في كلا الاتجاهين.. اتجاه سيطرة الإنسان على نفسه ورغباتها وأهوائها ونزواتها، واتجاه ممارسة النفس لدورها في محاسبة صاحبها على أعماله وتصرفاته.. ممارسة ضبط الأمور في كلا الاتجاهين تصل بالإنسان إلى حالة اطمئنان النفس، والتي بدونها لا تستقيم حياة : ﴿ يَا أَيَّتُهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (٢٧) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً (٢٨) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (٢٩) وَادْخُلِي جَنَّتِي (٣٠) ﴾ « الفجر ».

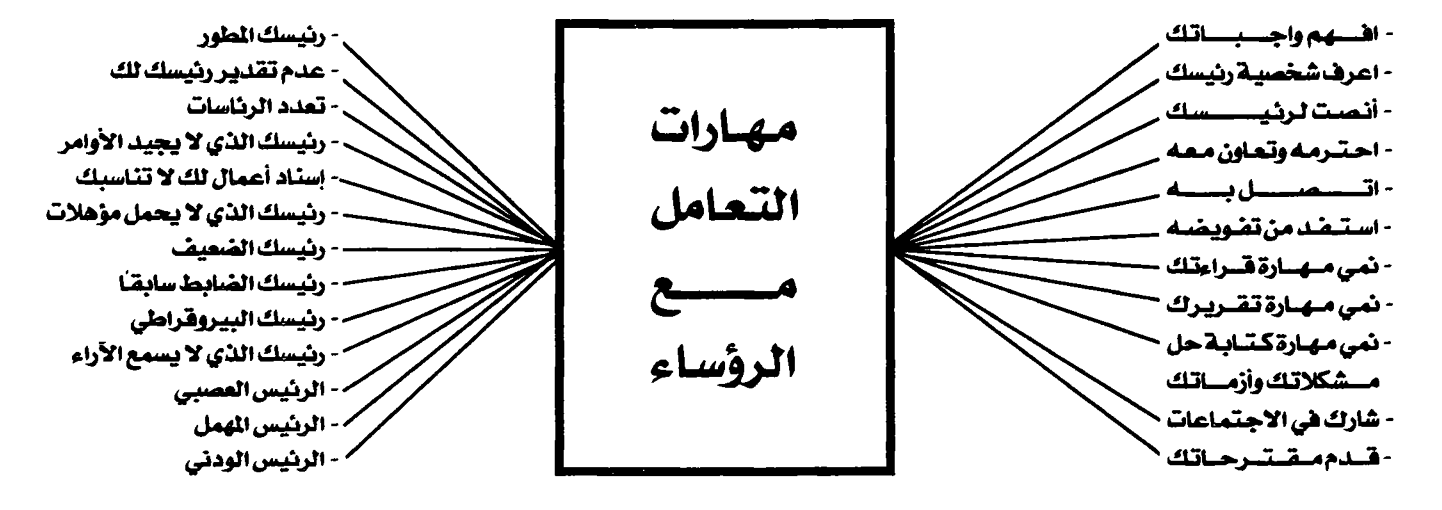
احترام الإنسان لنفسه يدفع عن الإنسان السوء في الدنيا ويعطيه طمأنينة النفس التي تدخله الجنة خالداً فيها وعدم احترام الإنسان لنفسه يجعله أهلاً لارتكاب كل نقيصة والوقوع في المهلكات كلها.

• كيف تعمل على تنمية ثقتك بنفسك :

- ابحث عن الأسباب التي أدت إلى الشعور بالنقص أو الضعف الجسماني أو النفسي، فطالما وجدت هذه الأسباب فإنك بذلك تكون قد هيأت نفسك لتنمية الثقة بالنفس.
- يجب أن تجمع كل شجاعتك حتى تتخلص من نقاط الضعف، وبعد ذلك سوف يعتبر أدنى تنمية بمثابة إنجاز لك.
- حاول دائماً تنمية قدراتك الذهنية وإمكانياتك العملية أكثر وبذلك يمكن أن تخلق سبل لتعويض نقاط الضعف.
- كن فخوراً دائماً بكل ما تنجزه من أعمال في أي حقل وعلى ذلك فإن تقييمك لمنجزاتك هام جداً عن رأي الآخرين في شخصك.

- لا تعير أي انتباه لآراء الآخرين، ولا تتصرف أي تصرفات ضد اقتناعك بشخصك.
- إذا كنت تشعر بعدم الرضاء عن وظيفتك، وترى أنه لا حيلة لك في تنمية قدراتك، حاول أن تنمي قدراتك الذهنية بهواية من الهوايات، وبذلك تعوض نقاط النقص في عدم الرضاء هذا.
- إذا ما تطلب عملك القيام بمهمة شاقة، حاول أن تتقدم من العمل فيها بالتفاؤل. أما إذا كنت مذعوراً، فإن ذلك يؤثر على قدراتك بثقتك بنفسك تجاه المشاكل الصعبة.
- لا تكن طموحًا أكثر من اللازم، لأن الطموح الزائد عن الحاجة غالبًا ما يضير بصاحبه. فغالبًا لا يستطيع الإنسان أن يجمع بين احتياجاته الشخصية والطموح الكبير.
- لا تحاول مقارنة نفسك بالآخرين، لأنك سوف تجد أن بعضهم يقوم بمهامه بصورة أفضل منك. أما إذا قمت بذلك دائمًا، فاعتبر أن هذه هي مخاطرة تضع فيها نفسك في موضع أنت لا تفضله لنفسك دائمًا.
- لا تضع في اعتبارك أنك يمكن أن تكون ناجحًا في كل المجالات التي يقوم بها الآخرون، فإن كل إنسان خلقه الله بقدرات معينة وسمات مخصصة تختلف عن الآخرين.
- ثق في الله.. إن الله معك في كل خطوة من الخطوات.. وأن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً.
- كافئ وحفز نفسك على الإنجاز.. رياضة.. نزهة.. قراءة قصة قصيرة.
- تابع تنمية ثقتك بنفسك دائمًا.

المهارات السلوكية في التعامل مع الرؤساء


مهارات التعامل مع الرؤساء
- افهم واجباتك
- اعرف شخصية رئيسك
- أنصت لرئيسك
- احترمه وتعاون معه
- اتصل به
- استفد من تفويضه
- نمي مهارة قراءتك
- نمي مهارة تقريرك
- نمي مهارة كتابة حل مشكلاتك وأزماتك
- شارك في الاجتماعات
- قدم مقترحاتك
- رئيسك المطور
- عدم تقدير رئيسك لك
- تعدد الرئاسات
- رئيسك الذي لا يجيد الأوامر
- إسناد أعمال لك لا تناسبك
- رئيسك الذي لا يحمل مؤهلات
- رئيسك الضعيف
- رئيسك الضابط سابقًا
- رئيسك البيروقراطي
- رئيسك الذي لا يسمع الآراء
- الرئيس العصبي
- الرئيس المهمل
- الرئيس الودني

دليلك في التعامل مع الرؤساء

■ ادرس وافهم واجبات عملك وقم بتطويره :

- تعرف وافهم واجباتك العامة من قانون منظمتك وواجباتك الخاصة من بطاقة وصف وظيفتك .
- اجمع المعلومات الخاصة باختصاصات وظيفتك من رئيسك وزملائك وعلاقة وظيفتك بالوظائف والإدارات الأخرى .
- استفد من التدريب الذي يتيحه لك عملك أو يتيحه لك رئيسك .
- إذا كان هناك نقص في قدراتك أو معلوماتك أو مهاراتك أو أفكارك .
- اطلب توجيه رئيسك أو تدريبك أو قراءة في كتاب متخصص في هذا الشأن .
- ادرس نقاط القوة والضعف في أدائك واستثمر الأولى وعالج الثانية .
- حاول أن تضيف إلى وظيفتك من فكرك ومهارتك ما يثري ويحسن أداء وظيفتك بحيث تطور وتضيف إلى عملك من شخصيتك .
- إذا استعصى عليك تنفيذ عمل أعرض على رئيسك الأسباب الحقيقية لذلك (نقص معلومات . نقص إمكانيات . . .) حتى لا يعتقد أنك تتهرب من العمل .
- استفد من النصح والإرشاد والحلول التي أشار عليك رئيسك بها .

■ افهم طبيعة شخصية رئيسك وعاداته :

- اعرف أن رئيسك إنسان . . . وليس هناك إنسان كامل أو "سوبر مان" .
- إن كل رئيس تحكمه مكونات شخصيته وتحيط به ظروف وعوامل وضغوط عديدة .

- ادرس نقاط القوة والحسنات في شخصية رئيسك وحاول أن تستفيد منها.
- ادرس نقاط الضعف والعيوب في رئيسك وحاول أن تبتعد عنها أو تساعده فيها.
- ادرس عقلية رئيسك وأفكاره استفد من ذلك في عملك وعلاقاتك بالآخرين.
- ادرس انفعالات ومزاج رئيسك وعاداته وافعل التصرف الذي يرضيه في العمل طالما لا يخالف الأخلاق والقيم.
- تجنب السلوكيات التي تثير أعصابه وانفعالاته وتفسد مزاجه.
- احترم عادات رئيسك.. الحضور مبكراً.. الدقة في كتابة التقرير، انفراده بالمكتب ساعة للتفكير أو القراءة.
- إن كل رئيس مُعرض للوقوع في الخطأ مثل بقية البشر.
- إذا أخفق رئيسك في حل مشكلة أو تحقيق مطلب ما فقد يكون ذلك لظروف خارجة عن إرادته أو سلطاته.
- قد تكون ثورة رئيسك عليك أو قوله الجاف ليس راجعًا إلى تقصير في عملك ولكنه راجعًا إلى ما يعانيه هو من مشاكل مع القيادات الآخرى أو ما يعانيه من أمراض لا يريد الإفصاح عنها وغير ذلك من الاحتمالات.

▪ الإنصات لتعليمات رئيسك:

- انظر في عين رئيسك أثناء تحدثه إليك وأظهر اهتمامك به.
- اصغ لرئيسك جيداً حين يتحدث إليك.
- اعرف هدفه من الحديث وكم نوع التكليف ووقت إتمامه وأهمية هذا العمل والنجاح فيه.
- إذا كان حديث رئيسك إليك غامضًا بالنسبة لك استوضحه ولا تخجل من ذلك حتى تدرك المعنى الذي يقصده رئيسك.

■ **احترم رئيسك وتعاون معه :**

- أنت ورئيسك شريكان في العمل تعملان لمصلحة واحدة .
- اعتبره قائد لك وموجه ومعلم ومرشد .
- تأكد أن الرئيس يحترم الموظف المفكر المتحرك المهتم بعمله .
- توقع الأخطاء ولا تسكت عن أخطاء العمل وأعرض آرائك لتفاديها .
- دعم علاقتك برئيسك باللمسات الشخصية أظهر له الود والابتسام والترحيب في المناسبات .
- شاركه أفراحه وأحزانه .
- ابعد عن التملق والرياء والشك والعداء لرئيسك .
- لا تجعل صداقتك برئيسك تجور على صداقتك بزملائك وحاول أن تحقق التوازن بينهما حتى يحبك الجميع ويحترمك .

■ **عند اتصالك برئيسك :**

علاقتك برئيسك أو رؤسائك تقوم على الاتصال ، ويعني الاتصال تبادل المعلومات والآراء بين طرفين لتحقيق هدف معين ولكن قد يحاط الاتصال بمشكلات أو معوقات تؤثر على فعالية الاتصال ومن ثم نعرض هنا لأهم معوقات الاتصال وطرق علاجها لضمان نجاح علاقتك بالرؤساء وهي على النحو الآتي :


الرئيس الذي يحب التفخيم



- حدد الهدف من اتصالك.
- حدد كلماتك بحيث يكون ذات المعنى واحد وواضح بين طرفي الاتصال.
- راع الحالة الذهنية والنفسية لرئيسك أثناء الاتصال.
- راع الفروق الفردية في درجة التعليم والسن والمعتقدات والتدريب والخبرة.
- عند اتصالك برئيسك لا تخلط بين الحقائق والشائعات.
- لا تقفز على الحكم في الموضوع دون أن تعطي الفرص لرئيسك لشرح وجهة نظره في الموضوع.
- قد يترتب على نقل المعلومات بين عدد من الأشخاص تشويه هذه المعلومات وتحريف معانيها بين المرؤوسين والرئيس لاختلاف الناس في الفهم والدوافع وطرق التعبير.
- اعط الطرف الآخر الفرص للتعبير عن رأيه فقد يمكن الاستفادة به في مجالات أخرى.

■ استفد من تفويض رئيسك لك لسلطاته :

- التفويض فرصة تدريب لك تثبت فيها ذاتك أمام رئيسك.
- اقبل تفويض رئيسك لك وادرسه واستفد من توجيهات رئيسك لك.
- احرص على ممارسة التفويض بوعي وجدية.
- اظهر روح الود والتعاون مع زملائك في ممارستك للسلطة المفوضة إليك ولا تتسيد عليهم ولكن تفاهم معهم.
- عند انتهاء التفويض قدم تقرير لرئيسك بما تم إنجازه وما لم يتم وأسباب ذلك.
- اجعل رئيسك يعيش حالتك في مرحلة التفويض من بدايتها حتى نهايتهاللتأكد من نجاحك في سلطة القرار المفوض إليك.

■ **اعمل على تنمية مهارة القراءة :**

- بحكم طبيعة عملك تقرأ العديد من المراسلات والتعليمات والقرارات والمذكرات الواردة من الآخرين.
- يجب أن تفهم المعلومات الواردة بهذه المستندات بتركيز وانتباه.
- ضع خطًا تحت العبارات ذات الأهمية.
- إذا كانت المراسلة واردة من رئيسك ووردت بها عبارة غامضة اسأل رئيسك عنها لمعرفة المعنى المقصود حتى يأتي التنفيذ صحيحًا.
- درب نفسك على القراءة السريعة وتنمية ذاكرتك الفوتوغرافية.
- انقل ما تقرأه من معلومات لرئيسك فقد يكون في حاجة إليها.

■ **قم بتنمية قدراتك ومهارتك على كتابة التقارير والمذكرات المقدمة لرئيسك :**

وذلك من خلال :

- اجعل معلوماتك عن كل جوانب عملك جاهزة ودقيقة وكاملة حتى لا تتسبب في تعطيل قرار رئيسك أو إحراجه.
- افحص الفكرة التي تريد التعبير عنها في ذهنك قبل الكتابة.
- اجمع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع ورتبها (نوعها . مقدارها . الوقت) .
- اكتب مسودة بموضوع التقرير.
- أعد قراءة المسودة بعناية وقم بالتعديلات المناسبة.
- اكتب النسخة الأخيرة التي استقر عليها رأيك.
- يجب أن يتضمن تقريرك العناصر الآتية :

أولاً - غلاف التقرير :

1 – من : اسم وجهة المرسل (محرر التقرير) .

2 – إلى : اسم وجهة المرسل إليه .

3 – عنوان التقرير : الموضوع الهدف .

ثانيـًا - المقدمة :

1 – أهمية الموضوع .

2 – دوافع كتابة التقرير .

3 – أسلوب بحث موضوع التقرير (نظري – ميداني) .

ثالثـًا - عرض الموضوع : تسلسل زمني بتفضيلات أحداث الموضوع . ضع كل فقرة في بند مستقل .

رابعـًا - نتائج الموضوع : ضع كل نتيجة في بند مستقل .

خامسًا - التوصيات والمقترحات : ضع كل توصية أو اقتراح في بند مستقل .

سادسًا - المرفقات والملاحق : التي تدعم التقرير .

- اجعل تقريرك شاملاً يغطي أدوات الاستفهام الآتية :

ماذا – لماذا – من – متى – أين – كيف – كم . . . ؟ !

▪ قم بتنمية قدراتك على حل المشكلات والأزمات :

- إذا شعرت أو أحسست بأن هناك مشكلة أو أزمة وشيكة الوقوع / أو وقعت فعلاً، قم بما يلي :

1 – حدد المشكلة : ما هي – متى – أين – من – كيف – ولماذا وقعت ؟ .

2 - اجمع المعلومات والحقائق.

3 - حدد الحلول البديلة لحل المشكلة (عيوب ومزايا كل حل) واتخذ القرار في حالة دخوله في نطاق سلطتك.

4 - اترك لرئيسك اتخاذ القرار إذا كان يدخل في حدود سلطاته.

5 - التزم بقرار رئيسك.

6 - تابع تنفيذ القرار.

- تنبأ وتوقع حدوث المشكلات والأزمات.. واتخذ الإجراءات والخطوات التي تمنع وقوعها.. بحيث إذا وقعت كان وقعها خفيفاً.

■ شارك في المناقشات والاجتماعات:

- احضر في الموعد المحدد.
- كن حاضر الذهن في المناقشة أو الاجتماع واستعد للمشاركة بجدية.
- اجمع المعلومات عن الموضوع الذي ستشارك فيه.
- أنصت بعناية لما يقوله الآخرين وردود الأفعال عليها.
- شارك بإيجابية بالرأي والفكرة في الموضوع المطروح للبحث بحيث يفيد المصلحة العامة للإدارة.
- استفد من المعلومات التي أثيرت في المناقشة أو الاجتماع.
- ادرس شخصيات المشاركين في المناقشة والاجتماع ودوافعهم وأفكارهم لتنمية مهارتك في التعامل معهم بعد ذلك.
- ادرس مزايا وعيوب كل رأي أثير في المناقشة أو الاجتماع.
- اسأل رئيسك / المتحدث في الاجتماع إذا كان هناك أمر غامض بالنسبة لك.

■ **بادر بتقديم اقتراحاتك وآرائك :**

- ابحث عن فكرة جديدة تعود على مصلحة العمل بتوفير الجهد أو الوقت أو التكاليف أو تطوير الخدمة أو المنتج أو العلاقات مع الآخرين . . . إلخ .
- اجمع المعلومات الخاصة بالاقتراح جيداً .
- اختر الوقت المناسب لك ولرئيسك لعرض الاقتراح .
- اشرح مزايا الاقتراح وكيفية تنفيذه والمعوقات وسُبل الحل لتصل برئيسك لمرحلة الاقتناع بالفكرة .
- اترك لرئيسك الوقت الكافي لدراسة الاقتراح ولاتخاذ القرار المناسب .
- إذا قبل رئيسك الاقتراح اتفق معه على خطوات التنفيذ حتى يتحقق النجاح المطلوب لأن العبرة بالنتيجة .
- إذا رفض رئيسك الاقتراح حاول أن تعرف الأسباب الموضوعية فليس من الضروري أن يكون الرفض راجعًا إلى تعمد رئيسك لهذا الرفض .
- اعرف سبب الرفض وحاول أن تجد طريقة أخرى لعلاج هذا السبب أو إعادة عرض الاقتراح بطريقة أخرى أو من زاوية أخرى .
- إذا لم يقبل اقتراحك للمرة الثانية فلا تعيد الكرة مرة أخرى .
- حاول أن تقدم اقتراح جديد في مجال آخر فقد يقبل في هذه المرة فلا حياة مع اليأس .

■ **حالة قيام رئيسك بالتغيير والتطوير :**

- التغيير والتطوير سُنة الحياة في جميع مجالاتها المختلفة .
- والتغيير والتطوير في الإدارة قد يشمل كل جوانبها . . . طرق العمل - العلاقات - الأدوات - عادات وقيم العاملين . . . الخدمة أو المنتج وهكذا .

- يجب عليك أن تكون مستعداً نفسيًا وذهنيًا لحدوث التغيير حتى مهارات التعامل مع الناس يصاحبها أيضًا التغيير والتطوير .
- انظر إلى الهدف من التغيير وفوائده ونتائجه المتوقعة والمشكلات التي يسببها واعرف دورك الجديد وما قد يلزمه من تدريب .
- اعرض رأيك في جوانب التغيير على رئيسك واقترح عليه ما تراه من اقتراحات وأفكار تساعد على نجاح التغيير والتطوير .
- ناقش رئيسك عندما يريد التغيير واعرف الأسباب والمزايا المتوقعة .
- تحمل مسئولية التغيير وشارك فيه بالأفكار والمقترحات والمعلومات .

■ حالة عدم تقدير رئيسك لك أو وقوع ظلم عليك :

- حدد الوقت والمكان المناسب لرئيسك لعرض الموضوع .
- اعرض الموضوع على رئيسك موضحًا الأسباب .
- وضح لرئيسك أنه قادر على إنصافك وإعطاء كل ذي حق حقه .
- انصت لما يقوله فقد يوضح لك الأسباب المقنعة .
- إذا لم تكن أسباب رئيسك مقنعة فيمكنك أن تتظلم للرئاسة الأعلى حسب نظام المنظمة في هذا الصدد .

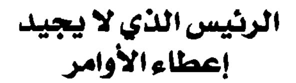
■ **حالة تعدد الرئاسات والأوامر :**

- إذا تعارض أمر الرئيس المباشر لك إداريًا مع أمر أحد الرؤساء (فنيًا) مثلاً بالنسبة لك في الوقت أعرض المشكلة على رئيسك المباشر إداريًا واعرض عليه أن ينسق مع الرئيس الآخر لتنفيذ أحد الأمرين أو التوفيق بينهما .

وحجتك في ذلك أنك تتبع رئيسك المباشر إداريًا وتقع في نطاق إشرافه ورقابته المباشرة وهو المسئول عن أعمالك وتقييمك في النهاية .

▪ حالة الرئيس الذي لا يجيد إصدار الأوامر :

- انصت إليه جيداً .
- أن تحسن أنت استقبالها وتلقيها .
- استوضحه فيما يقول .
- سوف يتطلب ذلك مجهوداً منك ولكنك ستعتاد على طريقته بعد ذلك وتفهمه بسهولة .


الرئيس الذي لا يجيد إعطاء الأوامر

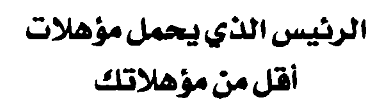


▪ حالة الرئيس الذي يحيل إليك أعمالاً لا تدخل في اختصاصك أو لا تناسب قدراتك ومهاراتك :

- لا تتذمر .
- اجمع المعلومات المتعلقة بهذا العمل وكيفية أدائه .
- كن إيجابيًا فقد تكون النتيجة في مصلحتك / تحصل على خبرة جديدة .
- حاول أن تعرف وجهة نظره .
- حاول أن تعرف الأسباب .
- جرب القيام بهذه الأعمال فقد تحبها .
- إذا كان في الأمر سوء نية أو لتصيد الأخطاء فكن حذرًا أو احرص على ألا تقع في الخطأ .
- حاول مع رئيسك تحديد اختصاصاتك .

الرئيس الذي يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك

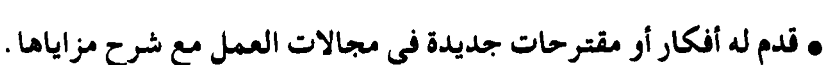



الرئيس الذي يحمل مؤهلات
أقل من مؤهلاتك



■ **حالة الرئيس الذي لا يحمل مؤهلات، أو يقل مؤهله عن مؤهلك:**

- كن ودودًا معه.
- حاول أن تستفيد من خبرته وتفيده بعلمك في ذات الوقت.
- امزج خبرة رئيسك بعلمك لمصلحة العمل فقد تكتسب رضى رئيسك.



- قدم له أفكار أو مقترحات جديدة في مجالات العمل مع شرح مزاياها.

■ **حالة الرئيس الضعيف/الطيب:**

- ثق في نفسك واعتمد على الله.
- لا تحرج رئيسك.
- تجنب مواطن ضعف رئيسك.
- التمس الخبرة والمعلومات من الآخرين.
- اعمل على تنمية مهاراتك وقدراتك وذاتك.
- اخلص في عملك.

■ **حالة رئيسك الضابط سابقًا:**

- حاول أن تفهم نظرته للأمور وناقشه فيها.
- احترمه وتعاون معه.
- أنصت إليه جيدًا.
- استفد من خبرته.

▪ حالة الرئيس الروتيني البيروقراطي :

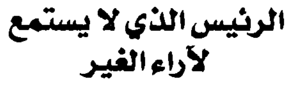
- ادرس أبعاد الموقف أو الموضوع الذي ستعرضه على رئيسك .
- قدم المعلومات والاقتراحات ومزاياها التي تساعده على مرونة الحركة والقرار .
- لا تقلد رئيسك ولا تنتقده في جموده .

▪ حالة الرئيس الذي لا يستمع لآراء مرؤوسيه :

- قدم له الاقتراحات الهامة ذات القيمة التي توفر الجهد أو الوقت أو التكاليف أو تطور العمل أو الخدمة .
- اختر الوقت والمكان المناسب لعرض الاقتراح .
- استخدم طريقة العرض المناسبة للإقناع لإثارة اهتمامه وجذبه للحديث معك لتحقيق النتائج الإيجابية .
- قدم له البراهين والأدلة والمزايا التي تدعم عرضك ومقترحاتك .

▪ حالة الرئيس العصبي/سريع الغضب :

- أنصت له باهتمام واكسب صداقته .
- كن هادئ الأعصاب .
- ركز على شرح الحقائق والبراهين والأدلة والمزايا .
- لا تنتقده على غضبه أو تنصحه بتهدئة أعصابه .
- اتبع نصيحته .


الرئيس الذي لا يستمع لآراء الغير



الرئيس العصبي



■ **حالة الرئيس المهمل :**

الرئيس المهمل



- افهم اختصاصات وواجبات وظيفتك جيداً.
- ابذل جهدك بصدق وإخلاص.
- لا تتخذ رئيسك مثل أعلى لأن كل إنسان تحت المنظار من الآخرين.
- سوف تنال التقدير المناسب لك يومًا من الله سبحانه وتعالىٰ.
- اضرب له المثل في تخطيط عملك وتنظيمه ومتابعته.. وفوائد ذلك لعله يستشعر ذلك.

■ **حالة الرئيس الودني :**


الرئيس الودني



- كن صادقًا مع نفسك قبل أن تكون صادقًا مع الآخرين.
- قدم الحقيقة الموضوعية دائمًا.
- إذا نقلت وشاية سيئة لديه فإن صدقك وكفاءتك وسلوكيات عملك سوف تثبت لرئيسك العكس في إنك تستحق التقدير والاحترام.

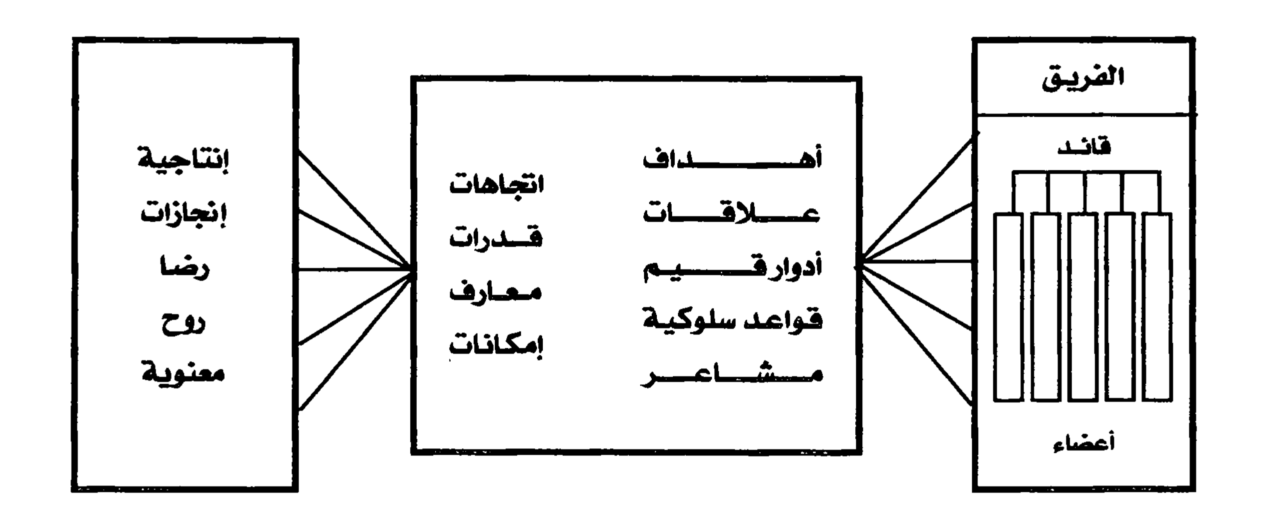
المهارات السلوكية دليلك في التعامل مع الزملاء

دليلك في التعامل مع الزملاء

- ابتسم لزملائك.
- المعاملة الطيبة والكلمة الطيبة.
- التعاون في العمل والمشاركة الإيجابية.
- لا تتدخل في شئون الآخرين الخاصة.
- تجنب السلبية والإهمال معهم.
- كن صديقًا لهم ومخلصًا معهم.
- إياك والغرور، التملق، الوشاية، النميمة، سوء الظن.
- شاركهم مشاكلهم وأزماتهم وقدم اقتراحات إليهم.
- لا تفرق في المعاملة بين زملائك.
- اهتم برأيهم فيك.
- كن موضع اهتمامهم.
- شارك زملائك أحزانهم وأفراحهم.
- دافع عنهم حتى يثبت العكس.
- اجعلهم يحبون الحديث إليك والجلوس معك.
- قدم لهم المساعدة ولا تنتظر منهم التقدير.
- تقدم عليهم ولكن لا تدوس على أحد منهم.
- حاول ألا تضع نفسك في موضع الاعتذار للآخرين.
- كن صديقًا لهم ولا تنتظر أن يكونوا أصدقاء لك.

المهارات السلوكية في التعامل مع المرؤوسين

مهارات بناء فريق عمل فعال



■ **مهارات بناء فريق عمل فعال :**

1 - توكل على الله تعالىٰ، واطلب العون صادقًا منه سبحانه، واعتقد النية الصحيحة للعمل الجاد.

2 - اجمع الفريق على أهداف واحدة : اشرحها، حددها، تأكد من فهمهم لها واقتناعهم بها والتزامهم بتحقيقها.

3 - أولى خطوات الالتزام المشاركة.. اجعل لمرؤوسيك قدراً من المشاركة في تحديد الأهداف، وطرق بلوغها، ومعايير قياس النتائج.

4 - اتفق معهم على خطة مفصلة وبرنامج عمل، شجع الأفراد على المساهمة في وضعها، كل حسب خبراته ودرجات طموحه.

5 - ادرس قدرات الأفراد جيداً.. اعرف نواحي القوة والضعف في كفاءاتهم وخبراتهم حتى تستثمر الأولى وتعالج الأخيرة.

6 - حدد دور كل فرد في الفريق وعلاقته بأدوار الآخرين.. وتأكد من استيعاب كل منهم لدوره، وفهمه لتوقعات الآخرين منه.

7 - اسند لكل شخص العمل الذي يتقنه ويرغبه.. فالأداء الجيد محصلة للقدرة الملائمة والرغبة العالية.

8 - اعرف توقعات الأفراد منك، افهم طبيعتها (متفقة، متعارضة، معتدلة، مُبالغ فيها...).

9 - درب كل عضو في الفريق على عمله جيداً.. أحطه علمًا بأهمية عمله وأهمية أعمال الآخرين.

10 - اشرح إجراءات العمل وقواعده، وتأكد من فهم جميع الأعضاء لها.

11 - نم روح التعاون بين أعضاء الجماعة، اغرس فيهم بوضوح روح الاستقلالية وفي نفس الوقت اعتمادية كل دور على الأدوار الأخرى.

12 - تنبه لمشكلات التنافر والتباغض وعدم التعاون.. حددها وافهم أسبابها وعالجها قبل استفحالها.

13 - وجه الأفراد نحو الإنجاز.. عودهم على التفكير بمنطق النتائج والأهداف.. نم فيهم النظرة للمستقبل.

14 - شجع الأفكار الجديدة، وتقبل الجيد منها. واستشعر رغبة الأفراد في إعطاء المزيد منها، واعقد جلسات لتبادل الأفكار بينك وبين مرؤوسيك.

15 - في الأعمال الجماعية، اختر الأفراد المنسجمين، ليس فقط من ناحية المؤهل والقدرات، ولكن أيضًا من ناحية الميول والطموحات.

16 - استخدم طرقًا متنوعة لتحفيز أعضاء الفريق، فردية وجماعية، مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية.

17 - ابدأ بالحوافز الإيجابية، ثم السلبية، ولتكن الأخيرة سلاحًا يحمي من الخطأ وليس أداة لتصيده.

18 - تأكد من فهم مرؤوسيك للحوافز الموضوعة بأنواعها المختلفة.. أجب عن استفساراتهم بشأنها.

19 - شجع التنافس بين أعضاء الجماعة، بالشكل الذي يرقى بالأداء، ولا تصل إلى حد الصراع.

20 - اعمل تناوبًا وظيفيًا بين أفراد الفريق كلما سمحت طبيعة العمل بذلك ورغب الأعضاء فيه، حتى يلموا بكل أعمال الفريق، فيزيد ترابطهم وتعاونهم.

21 - استفد من مفهوم الإثراء الوظيفي.. نوّع في واجبات الأعضاء ومسئوليتهم.. عندما يكون ذلك مناسبًا، حتى تحفزهم على مزيد من العمل وإذابة الملل وتعميق المهارات.

22 - اعمل لقاءات دورية مع مرؤوسيك، تتحسن منها المشكلات وتنصت فيها للاقتراحات.

23 - كن حلقة وصل بين فريقك والوحدات الأخرى.. مثل مجموعتك في مواجهة المستويات التنظيمية الأعلى، وافهم فلسفة الإدارة العليا وخططها وأهدافها.. وانقلها لأعضاء الجماعة باللغة التي يفهمونها.

24 - اعرف كيف يتعامل زملاؤك المديرين الآخرين مع مجموعاتهم.. تقابل معهم دوريًا.. نسق معهم وافهم وجهات نظرهم واستعرض مشكلات العاملين وتبادل معهم الاقتراحات بشأنها.

25 - قوّم أداء أعضاء الفريق دوريًا.. وتحر الدقة والموضوعية والعدالة في هذا التقويم.

26 - استخدم الرقابة بمفهومها الصحيح، وهي التأكد من أن العمل يتم حسب الخطة محققًا الهدف طبقًا للمعايير الموضوعة.

27 - إذا أخطأ أحد الأفراد.. حدد نوع الخطأ.. اعرف أسبابه.. استمع للشخص نفسه، ثم تَصرف على هذا الأساس.

28 - شجع الأفراد على تقويم أعمالهم ومراجعة أدائهم.. واطلب منهم اقتراحات محددة لتحسين الأداء.. بعبارة أخرى نم فيهم القدرة على التقويم الذاتي.

29 - اصعد بهم تدريجياً.. اجعلهم باستمرار يفكرون معك في تطوير العمل.. كافئ روح الابتكار وامدح الأفكار الجيدة.. واعمل بها عندما يكون ذلك ممكناً.

30 - اشرح قواعد الانضباط والجزاءات، وبيّن أنها موضوعة لضبط العمل والحفاظ على الأفراد وليس لتقصي الأخطاء أو عقاب المسيء فقط.

31 - تنبه لنواحي النزاع بين أفراد الفريق.. افهم أسبابها.. اجمع الأطراف المتنازعة، انصت لما يقولون.. حلل المعلومات جيداً.. فكر معهم في بدائل للحل.

32 - ادرس حلول النزاع جيداً (التوفيق، التسوية، القوة، التجنب، التعاون)، واختر منها ما يناسب الحالة التي تدرسها.

33 - لا تقصر حلك للمشكلة على الوقت الحاضر فحسب، تنبأ بما يمكن أن يثور من مشكلات أخرى مستقبلاً واستعد لها.

34 - احرص على التعرف على أية تغيرات تطرأ على الأعضاء في السلوك أو الدافع أو الإنجازات - وادرس كل حالة على حدة واتبع التصرف المناسب.

35 - ادرس شكاوى المرؤوسين جيداً.. حلل كافة العناصر المتعلقة بها، واستشر المتخصصين بشأنها.

36 - تعرف على إمكانيات المنظمة وظروفها.. فرصها ومعوقاتها.. واعمل مع الفريق في حدود الإمكانيات المتاحة.

37 - أحط أعضاء الفريق بالتغيرات المستقبلة (فنية، وظيفية، تنظيمية،..) واشرحها لهم.. وضح أهدافها ونتائجها.. اطلب مقترحات بشأنها.

38 - ابن علاقتك مع الجماعة على الثقة والوضوح، وادفع الأعضاء لتنمية الثقة بأنفسهم وتطوير قدراتهم.

39 - شجع صداقات الأعضاء والاحترام المتبادل بينهم، شجع الأنشطة الاختيارية - الترفيهية والاجتماعية - حتى يقوى شعورهم بالانتماء للفريق وللمنظمة في مجموعها.

40 - تنبه للأفراد المنعزلين، تعرف على أسباب عزلتهم وعالجها، واعمل على إدماجهم مع زملائهم.

41 - شارك الأعضاء في اتخاذ قراراتك كلما كان ذلك ممكنًا.. نم فيهم الإحساس بالمسئولية والحرص على نجاح القرار.

42 - تابع قراراتك، تأكد من سلامة تنفيذها، قوم نتائجها وردود أفعال الأعضاء وإنتاجيتهم.

43 - إذا ترك أحد المرؤوسين العمل بإدارتك أو المنظمة كلها، فاعقد مقابلة، وتعرف منه على أسباب ترك العمل.

44 - إذا مرت المنظمة بظروف صعبة وانكمش حجم العمل فيها.. قف إلى جانب جماعتك واظهر تعاطفك معهم، واشرح لهم الموقف بصدق، وابحث في نفس الوقت عن بدائل جديدة واستعرض مقترحاتهم لتنشيط العمل وتحسين النتائج.

45 - راجع نمطك القيادي من وقت لآخر.. وطوّر ما يحتاج فيه إلى تطوير.. واستفد من الخدمات المهنية والاستشارية المتاحة.

46 - اذهب - من وقت لآخر - إلى مؤتمر أو ندوة والتحق ببرنامج تدريبي - في الموضوعات التي تهمك، واستفد مما تفتحه هذه الوسائل من آفاق جديدة.

47 - اعمل من وقت لآخر - استقصاء بين الأفراد عن المناخ التنظيمي بالمنظمة، أو استفد من الاستقصاءات التي تجريها الإدارة العليا في هذا الشأن وادرس نتائجها وابحث عن نواحي التطوير.

48 - إذا تركت العمل في إدارتك (رقيت أو نقلت إلى إدارة أخرى)، اعط زميلك الذي يأتي بعدك فكرة أمينة عن خبرتك مع الفريق الذي كنت تقوده، واقتراحاتك المفيدة في هذا الشأن.

49 - كن قدوة حسنة لأعضاء الفريق.. في الانتظام، والغيرة على العمل، والحرص على أدائه، والإخلاص في تحقيق نتائجه.

مهارات تحفيز المرؤوسين

هناك أكثر من طريقة لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل، وذلك على النحو التالي :

أولاً - الاعتراف والتقدير:

1 - التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملاءم.

2 - مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم، من حيث النتائج التنظيمية.

3 - الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.

4 - إظهار الثقة بالعاملين.

5 - إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.

ثانيًا - إرجاع الأثر:

7 - تقديم إرجاع أثر فوري وملاءم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.

8 - توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.

9 - الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.

10 - إظهار واقعيتك الخاصة من خلال السلوك والاتجاه.

11 - انتقد السلوك لا الأشخاص.

12 - القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تمامًا.

13 - لا تعتقد أن "الحب" يرتبط دائمًا بالأداء الإيجابي.

ثالثًا - المساعدة على الأداء:

14 - تقديم الدعم عند الحاجة إليه.

15 - التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.

16 - تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.

17 - مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي.

18 - العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.

19 - خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.

20 - اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل.

21 - تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.

22 - تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.

23 - تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

24 - تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وتحمل روح التحدي.

رابعًا - الثواب والعقاب:

25 - استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.

26 - التقليل من استخدام القوى المعوقة لأدنى حد ممكن.

27 - إلغاء التهديد أو العقاب غير الضروري.

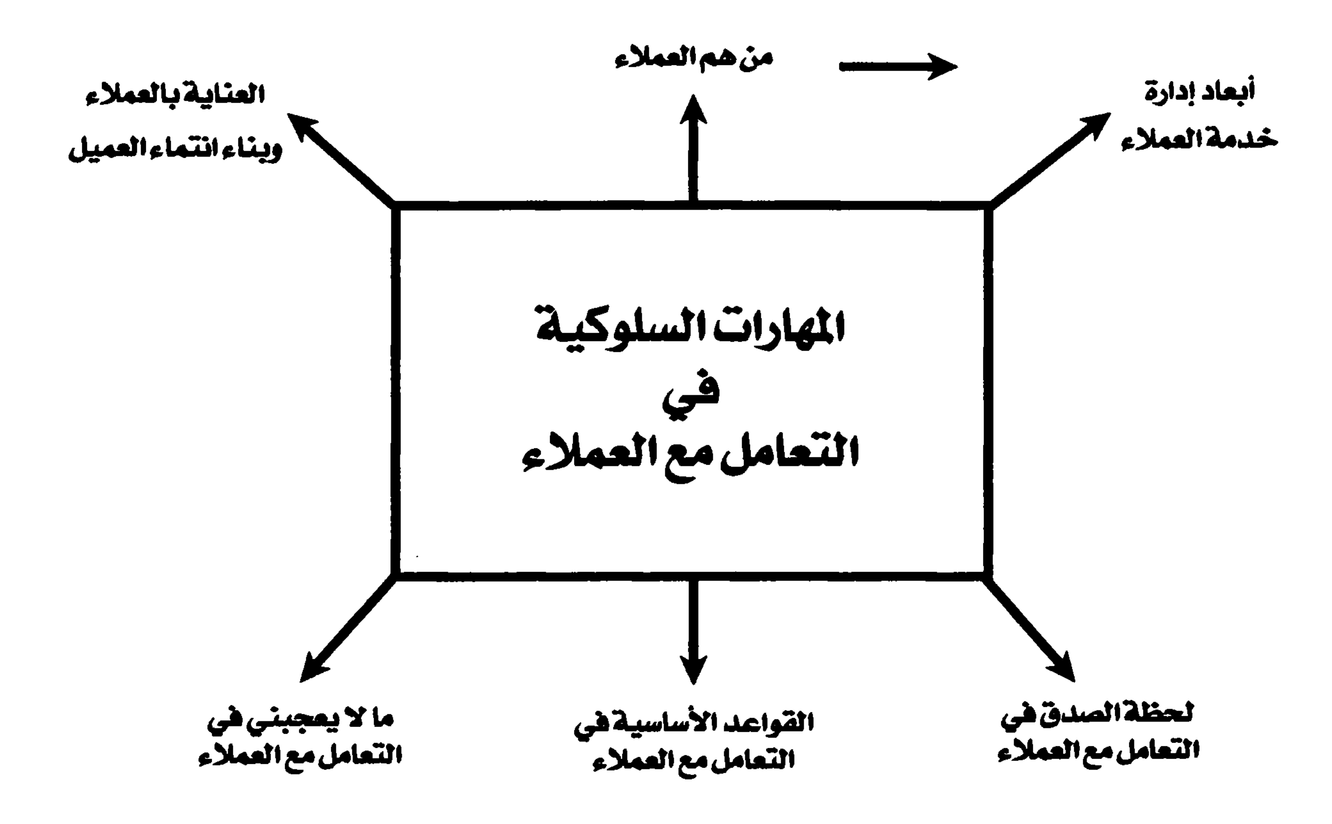
28 - تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

خامسًا - المسئولية والمساءلة:

29 - تحميل العاملين المسئولية ومحاسبتهم عليها.

30 - التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

المهارات السلوكية في التعامل مع العملاء


المهارات السلوكية
في
التعامل مع العملاء
من هم العملاء
أبعاد إدارة
خدمة العملاء
العناية بالعملاء
وبناء انتماء العميل
لحظة الصدق في
التعامل مع العملاء
القواعد الأساسية في
التعامل مع العملاء
ما لا يعجبني في
التعامل مع العملاء

إدارة خدمة العملاء

▪ من هم العملاء :

بالنسبة للمنظمة يمكن أن ينظر إلى العملاء بمفهوم الجودة الشاملة على أنهم كل من يتعامل مع شخص ما فهو عميل له. والعملاء من هذا المنطلق يمكن أن يكونوا عملاء داخليين، أي من داخل المنظمة، أو عملاء خارجيين من المجتمع أو من المنظمات الأخرى.

وإذا كانت قواعد التعامل مع العملاء واحدة غير أنه يوجد فرق بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين، ويلزم لمعرفة هذا الفرق أن نوضح الآتي :

(أ) العملاء الداخليين :

يتوقف نوع العملاء الداخليين على الموقع الذي تعمل فيه، أي على الوحدة التنظيمية التي تنتمي إليها (قسم، إدارة... إلخ). فإذا كنت تعمل في إدارة الأجور مثلاً، فإن عملاؤك هم كل أفراد المنظمة بمستوياتها الوظيفية، لأن الجميع يحتاجون إليك للقيام بمسئولياتهم بالمنظمة.

ولا شك أن أهم ما يميز هؤلاء العملاء هنا هو وجود علاقات وارتباطات بينك وبينهم تفرضها قواعد ونظم المنظمة التي تعمل فيها. والمناخ التنظيمي وخصائص شخصية للمتعاملين.

(ب) العملاء الخارجيين :

ويمثل هذا النوع جمهور العملاء الذين يشترون أو يبيعون للمنظمة منتجاته وخدماتهم، كما يتضمن هذا النوع أيضاً أفراد الإدارة الحكومية التي تتعامل مع المنظمة والقوانين التي تحكم العلاقة بين طرفي التعامل.

ونتناول هنا العملاء الخارجيين الذين يشترون من المنظمة منتجاتها وتحتاج المنظمة إليهم وإلى تحقيق رضائهم، لأنه يساعد المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها. فهو يعتبر السوق الذي يطلب ويستوعب مخرجات المنظمة. وبدون تصريف المخرجات يتوقف نظام العمل وتنتهي المنظمة.

لذلك كان من الضروري أن تظل العلاقة بين المنظمة وبين عملائها الخارجيين علاقة طيبة وطيدة، ولا شك أن رضاء العملاء الحاليين عن المنظمة سيؤدي إلى جذب عملاء جدد، فضلاً عن ضمان استمرار العملاء الحاليين للمنظمة وزيادة درجة اعتمادهم على منتجاتها، وبالتالي زيادة حجم تعاملاتهم بمرور الوقت.

ولا شك أن أقسام وإدارات المنظمة تتعاون فيما بينها للتنبؤ أساسًا برغبات العملاء واحتياجاتهم، ثم محاولة إنتاج السلع والخدمات التي تعمل على إشباع هذه الاحتياجات، وبالتالي تحقيق الرضاء للعميل. وإدارات بحوث التسويق تعد في طليعة الإدرات التي تسعى نحو دراسة السوق ومحددات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها، وهو ما يجعل الإطار العام لفلسفة أي مشروع هو التوجه بالتسويق.

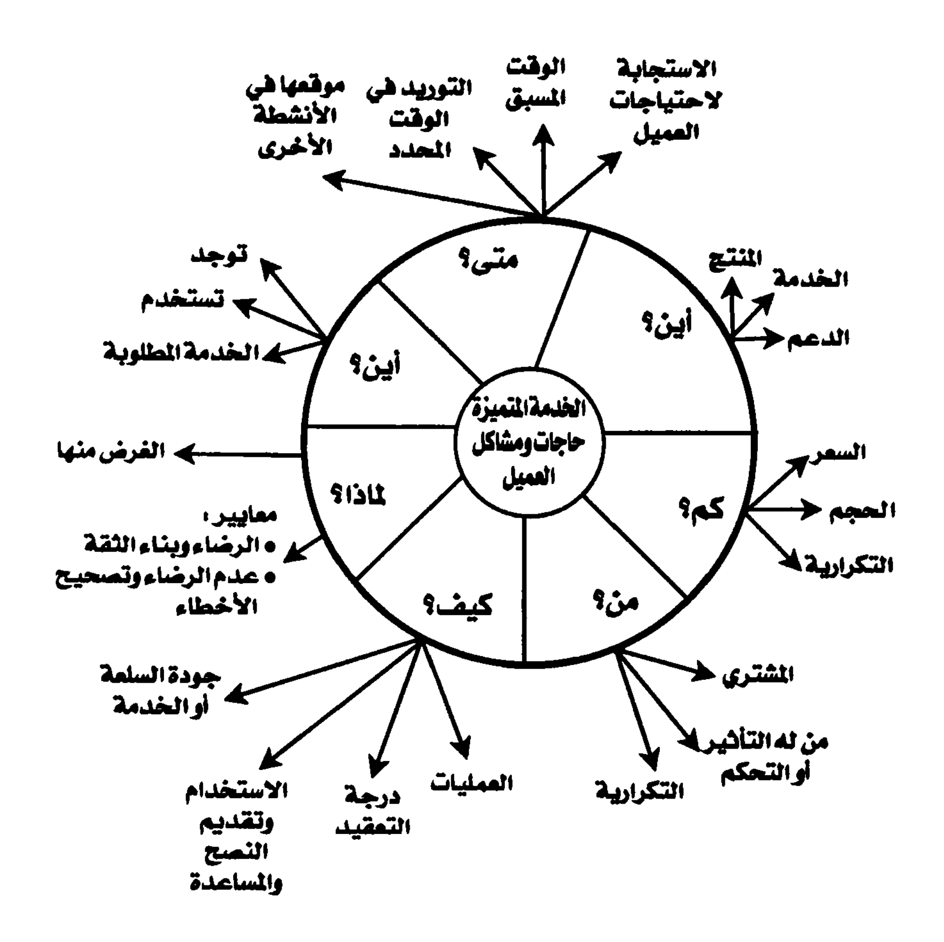
وتعمل إدارات العلاقات العامة وخدمات الجماهير من جانبها على خلق العلاقة الطيبة بين جمهور المتعاملين والمنظمة والتعرف على أسباب عدم رضائهم وشكواهم، وبالتالي تنبه المسئولين في الإدارات المعنية بضرورة العمل على إزالة أسباب الشكوى لخلق روح التفاهم والرضاء لدى العملاء.

■ أبعاد الخدمة المتميزة للعميل:

لكي نوضح أبعاد هذه الخدمة.. من أجل الحصول على رضاء العميل وانتمائه للمنظمة.

نعرض هنا لما يمكن أن نسميه بعجلة العمل في الخدمة المتميزة.

وهي مقسمة إلى قطاعات بكل منها خط الاستفسارات التي تمكنك من الدخول إلى أعماق احتياجات العميل ومشاكله. وهذه الإرشادات ليست محددة ولكنها إرشادية تستطيع أن تضيف عليها ما تريد. من المفيد أن نطبق هذا الأسلوب على أي نوع من العملاء الذين تعاملت معهم في الماضي (عميل داخلي أو خارجي).



■ لحظة الصدق في التعامل مع العملاء :

• الانتباه :

1 - تحدد الدقائق الأولى معظم نجاحك .

2 - لديك فرصة واحدة فقط لخلق انطباع مبدئي جيد .

3 - يتركز الانتباه المبكر للجمهور عليك شخصياً وليس على الخدمة التي تقدمها .

• الاهتمام :

1 - تقلل المحادثة ذات الاتجاهين من التوتر والضغط .

2 - إذا لم يتحدث أفراد الجمهور ، فمن المحتمل أنهم لا يستمعون أيضاً .

3 - تدفع الأسئلة العميل إلى المشاركة وجدانياً .

• الإقناع بالمزايا والفوائد :

1 - يتركز اهتمام العميل فيما سيعود عليه فقط .

2 - يمكنك تقليل الخلافات لأدنى حد ممكن من خلال العرض والتقديم الواضح .

3 - يجب أن تكون لديك قدرة فائقة على الإقناع الصادق وأنت تخاطب مشاعر العملاء .

• مصداقية العمل :

1 - تحتاج في حوارك إلى كلاً من الأدلة العاطفية والمنطقية معًا .

2 - ليس هناك ما يماثل الخبرات الناجحة في أهميتها لبناء وتدعيم ثقة العملاء .

3 - يريد الجمهور أن يطمئن إلى معرفتك بطبيعة عملك بالإضافة إلى اهتمامك بمصالحهم .

● وأخيراً :

1 - العميل يحتاج إلى خدمة دقيقة وسريعة.

2 - معاملة رقيقة وخبرة إيجابية.

■ **القواعد الأساسية في التعامل مع الجمهور/العملاء :**

★ **بع نفسك :**

● المظهر العام.

● مداخل الحديث.

● الشخصية الجذابة.

● المعرفة.

● المهارة.

● المرونة.

● الخبرة.

★ **بع مؤسستك :**

● التطور التاريخي.

● فلسفة الإدارة.

● الخريطة التنظيمية.

● شكل الملكية.

● نوعية العاملين.

● الحصة السوقية.

● المساهمات الاجتماعية.

★ **بـع منتجاتك :**

- الخصائص والمميزات .
- المنافع والإشباعات .
- المزايا التنافسية .
- الابتكار والتطوير .
- التشكيلية وخطوط المنتجات .
- التصميم والتكنولوجيا .
- الأسعار والخصومات والتسهيلات .
- شروط الضمان . . إلخ .



ما لا يعجبني فيمن يتعامل مع الجمهور

(المظهر - السلوك)

المظهر :

- عدم العناية أو التكلف الزائد بالملبس .
- عدم العناية بالمظهر الجسماني .
- عدم الاهتمام بمظهر الكاونتر أو الشباك أو المكتب .

السلوك :

- التجهم أو الابتسامة المصطنعة غير الصادقة . . . حافظ على الابتسامة الطبيعية .
- تسخيف أوتسفيه رأي العميل . . تفهم فكر العميل .
- استخدام عبارات مقصودة للتعبير عن الضيق بالعميل (يا حبيبي / يا أخي . . .) .

- التقليل من شأن الزملاء أمام العملاء.
- توجيه بعض العبارات غير المقبولة إلى الزملاء أمام العملاء.
- الفضول ومحاولة جمع معلومات شخصية عن العميل.
- مدح النفس وحب الظهور والاستعراض أمام العملاء.
- استغلال بعض العملاء وطلب خدمات شخصية منهم.
- تعلم فن الإصغاء وركز عندما يتحدث العميل.
- تجاوب مع مستوى العميل.
- التدخين رغم وجود علامة ممنوع التدخين.
- الانشغال وعدم التركيز أثناء التحدث مع العملاء.
- جلسة فيها الاستهتار بالعميل.
- عدم تقدير الوقت والدخول في أحاديث جانبية مع العملاء أو الزملاء.
- إحراج العميل أمام باقي العملاء.
- الجمود وعدم التأثر بالحالة التي عليها العميل.
- مقاطعة العميل بصورة متكررة... ناقش بدون انفعال.
- إعطاء مواعيد وهمية أو غير دقيقة للعملاء.
- البحث عن أوراق أو معلومات بأسلوب غير منظم.
- البحث الدائم عن أدوات مكتبية ناقصة أو مفقودة.
- لا تعتقد أن العميل يعرف دائمًا ما يريد.
- لا تفت بدون علم.
- اعترف بخطئك قبل استفحال المشكلة.
- لا تعمل أكثر من عمل في وقت واحد.
- نم نفسك.. شجع التغيير والتطوير والتحديث.

▪ العناية بالعملاء وبناء انتماء العميل :

أولاً - اخلق الرؤية التي تحافظ على العميل :

ويُقصد بالرؤية هنا الصورة الذهنية التي يجب أن تتبناها وتعتبرها طموحًا تسعى لتحقيقه في المستقبل ومن ثم تحقيق رضاء العميل.

الرؤية هي البوصلة.. هي رضاء العميل وانتمائه للشركة التي يتعامل معها..

وعادة ما يجيب المدير الناجح على بعض الأسئلة قبل شروعه في تبني رؤية محددة مثل : ما هو نوع الشركة التي تكونها؟... كيف ستبدو الشركة بالنسبة للعملاء والعاملون بعد تحول الرؤية لواقع؟... ماذا نريد أن يقول الناس عن أعمالنا؟... ما هي أهم القيم بالنسبة لنا؟... إلى أي حد تمثل الرؤية اهتمامات عملائنا؟... أين موقع كل شخص في هذه الرؤية المستقبلية؟

ونستعرض فيما يلي بعض الوظائف الهامة للرؤية :

1 - توفر للموظف الإلهام... فالعامل الذي لديه رؤية ما يقتنع بها ويعمل في إطارها يختلف أداؤه عن الموظف الذي يبحث عن عائد نقدي أكبر كما يكون أكثر إيجابية في التعامل مع مشكلة العمل أو العملاء التي تواجهه وفي تطوير عمله بشكل مستمر في ضوء الرؤية العامة وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة للعملاء.

2 - تتيح الرؤية إطارًا استرشاديًا ملائمًا ليتم في ضوءه اتخاذ القرارات... فمثلاً عندما مرت شركة جونسون بأزمة تسمم حبوب التيلينول، كان من السهل على الإدراة أن تتخذ قرارها بسحب المنتج من السوق في ضوء الرؤية العامة للشركة التي تضع مسئوليتها تجاه العملاء فوق الاعتبارات الأخرى، وبهذا اتخذ هذا القرار الذي

كانت نتيجته الحفاظ على ولاء العملاء للشركة نتيجة لولاء الشركة لعملائها...
أما الشركات التي لا تملك مثل هذه الرؤية فتهتم بالاعتبارات المالية قصيرة الأجل.

3 - الالتزام... إذا ما كانت الرؤية متوفرة ومصاغة بشكل جيد... فإنها عندئذ أداة لاستمرار التزام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة.

ثانيًا - الإصغاء لكلام العميل:

إن أفضل الطرق للنجاح في العلاقة مع العملاء وفي تحقيق الربح، هي الإصغاء جيداً لما يقوله العميل ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الاعتبار، سواء كانت هذه الملاحظات إيجابية أو سلبية، وينبغي أن تتوفر للعميل دائمًا فرصة إبداء رأيه في مختلف مراحل الخدمة.

إن رضاء العميل لا يتحقق بشكل جيد ما لم يتم قياس وتقويم كل تصرفات المنظمة في ضوء حاجاته وتوقعاته ورغباته.

وهنا قد يكون من المفيد أن تفكر وتعمل بالطريقة التي يقترحها أحد المديرين الأمريكيين الناجحين وهي أن تحب شكاوى العملاء، فهو يقول إن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تتحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى.

ولكن من هم العملاء الذين ينبغي أن نستمع لهم؟... إنهم العميل أو المستهلك النهائي والوسطاء والموزعين وحتى العملاء الداخليين.

وهناك بعض الخطوات التي تساعد على فهم العملاء بصفة مستمرة والتعرف على أفكارهم... وهذه الخطوات هي :

1 - تمتع بروح الاستماع الإيجابي لعملائك . . . وناقش وقم بطرح الأسئلة واحرص على القيام بدراسات تشجع العملاء على الكلام وتساعدهم على تحديد موقفهم من الخدمة تحديداً واضحاً.

2 - عايش العميل . . . أي حاول تجاوز الاستقصاءات التقليدية وطرق سؤال العميل عن رأيه، وحاول دائماً أن تستقي معلوماتك من العميل مباشرة أو بأقل عدد من الوسطاء.

3 - ابحث عن شتى طرق الاقتراب من العميل . . . سواء بإجراء مقابلات أو تشكيل مجموعات لديك على الاستماع للعميل، وإنشاء لجان للعملاء تكون على اتصال مباشر بهم.

4 - ضع نفسك مكان العميل . . . سيساعدك اتباع الخطوات السابقة على تحقيق هذا الهدف، فمن المهم للغاية أن يصل تفهمك للعميل إلى حد تستطيع عنده تصور احتياجاته وتوقعاته الحقيقية بالنسبة لما تقدمه له، وبالتالي تحقق أكبر قدر من الرضاء وتحقق أكبر قدر من النجاح، ولهذا احرص على أن تعرف جيداً ما يحتاجه العميل وأن تحول هذا الاحتياج إلى منتج أو إلى مقياس لجودة الخدمة التي يقوم بها العاملون.

ثالثاً - تعلم من الناجحين :

فقد يكون السر اتباع الأسس الحديثة في الإدارة.

وقد يكون السر في خدمة متميزة للعملاء . . وهكذا.

ونعرض هنا لبعض الخطوات التي تساعدك على التعلم من الشركات المتفوقة :

1 - اعرف نقاط ضعفك ومواضع مشكلاتك وأسبابها لديك لتحديد المجالات التي يلزمك فيها التعلم.

2 - ابحث عن الشركات التي تواجه مشكلات تماثل مشكلاتك وتعمل على حلها أو التي حلتها بالفعل.

3 - ضع أهدافًا واضحة قبل كل زيارة تقوم بها للشركات الناجحة، ويفضل أن تجهز معك قائمة بالمشكلات التي لديك حتى لا تنسَ شيئًا منها وحتى تحقق استفادة من الزيارة.

رابعًا - وفر حرية خدمة العملاء للعاملين لديك :

يجب على المديرين أن يوضحوا للعاملين أن وظيفة الشركة الأولى هي خدمة العملاء بشكل جيد، فإذا أقنعوهم بهذا سيوجد لدينا موظفون متفانون يقدمون خدمة ممتازة طالما أعطتهم الشركة الحرية في العمل على إسعاد العملاء، ولهذا فإن القائمين على إدارة الأفراد لهم دور هام للغاية في الوصول لهدفنا والعلاقة التي نطمح إليها مع العميل... وهذه بعض النقاط الهامة التي تساهم بها إدارة الأفراد في تحسين الخدمة :

- **تعيين من يحبون الآخرين :**

أن تحدد مسبقًا صفات الشخص الذي تبحث عنه وتتمسك بالحد الأدنى للصفات، ثم تركز في مقابلة الاختيار على التعرف على توجهات الشخص وميوله وليس مهاراته فقط.

- **تعريف الافراد بما لهم وما عليهم :**

فالموظف الجديد عادةً ما يبحث عن فرصة خدمة متميزة للعملاء، ولكنه لا يعرف ما يمكنه عمله وما لا يجب عليه القيام به، ولهذا من المهم أن تتيح الشركة للموظف معرفة أربعة أمور أساسية :

1 - ما ينتظره من إيجابيات في عمله.

2 - أسلوب قياس الأداء... فإذا كنا نريد إرضاء العميل ينبغي أن يرتبط قياس الأداء برضاء وهو ما يجب أن يفهمه الموظف بشكل جيد.

3 - طريقة المكافأة... فمن المهم أن يعرف الموظف كيف سيكافأ ليس ماليًا فقط وإنما بأشكال التقدير المختلفة من ترقية وإشادة... إلخ.

4 - العميل الذي سيقوم بخدمته... فمعرفته أمر هام للموظف، ومن المهم أن يعرف الموظف أن ترقيته ومكافأته وتقدير عمله بشكل عام سيكون مرتبطًا بخدمة هذا العميل.

- ***التدريب والتعليم:***

ينبغي أن تبدأ بتدريب العاملين وتعليمهم كيفية التعامل مع العملاء فور تعيينهم، فمن الضروري أن يعتادوا على السلوك الصحيح مع العميل منذ يومهم الأول في الوظيفة.

- ***البيئة الملائمة التي تضمن استمرار إرضاء العملاء:***

من المهم الفهم والتعرف على البيئة والمناخ الذين يساعدان الموظفين على تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ عليها... والبيئة يُقصد بها هنا البيئة الإدراية ومكونات المكاتب المادية، فأحيانًا ما يؤدي تغيير لون الجدران مثلاً إلى اختلاف جذري في أسلوب أداء العاملين بحيث يدفعهم للعمل بحماس أكثر.

- ***الموظف عميل للشركة:***

بداية تجد أن تعبير موظف أخذ حاليًا في الاختفاء وتغيير بتعبير عضو زميل... إلخ... هذا يُعتبر العامل في هذه الشركات عميلاً داخليًا يتمتع بكافة مزايا العميل

الخارجي من حيث طريقة التعامل معه والاهتمام به... إلخ. فالعميل الخارجي من الصعب أن يتم إرضاؤه عن طريق عملاء داخليين "موظفون" تعساء وفاقد الشيء لا يعطيه.

- **مشاركة العاملين في الإدارة بصراحة:**

فمن المفيد أن يشعر كل عامل أنه مسئول عن الأداء ككل وأنه شخصيًا يقوم بدور المدير بالنسبة لعمل ما، فيوليه بالتالي أكبر قدر من الاهتمام.

لماذا لا يشكو العملاء...؟

لا تعتقد أن عملك يسير بشكل حسن لمجرد أن عملاءك لا يضجون بالشكوى، فهناك أسباب عديدة تمنع العميل من تقديم الشكوى، ومنها :

1 - يعتقد أنه لا فائدة من الشكوى : فكل ما سيحدث هو أن يتلقى أحد العاملين شكواه ويضيفها لأكوام الورق والشكاوى المتراكمة.

2 - هناك صعوبة في الشكاوى : سواء لعدم معرفة اسم شخص ما يريد العميل الشكوى منه أو في تبرير وإقناع الآخرين بصدق وموضوعية الشكوى... إلخ.

3 - الشكوى أمر غير مريح : بالنسبة لغالبية البشر هناك صورة غير إيجابية للشاكين في المجتمع.

4 - وأخيراً فإن المنافسة في يومنا هذا تُعتبر خطيرة بحيث لا حاجة للشكوى وما أسهل التحول لمنافس بدلاً من الشكوى.

خامسًا - حطم معوقات كسب رضاء العملاء:

توجد في كل شركة معوقات تحد من قدرتها على إرضاء العميل بشكل كامل... وحتى تتجاوز الشركة هذه المعوقات وتتخلص منها عليها أن تراعي أموراً كثيرة منها :

1 - تصميم سياسات وإجراءات العمل... بحيث تُراعى راحة العميل بالدرجة الأولى.

2 - أن يقوم العاملون بشكل دائم بإبلاغ المسئولين بأية معوقات... وباقتراحاتهم للتخلص من هذه المعوقات ويجب أن توضع ملاحظات العاملين ومقترحاتهم في الاعتبار عند تقييم أدائهم.

3 - ضمان أن تُحال المشكلات التي قد تظهر إلى الشخص المناسب... والذي يمكنه بالفعل التعامل مع المشكلة وحلها.

4 - توفير نظام يضمن المراجعة الدائمة لنظم العمل وتطويرها... ونشير هنا لنظام مكون من ست خطوات رئيسية تصلح لمختلف مجالات النشاطات الخدمية والصناعية وهي :

- اجمع المعلومات من العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين.
- حلل العمليات الحالية في ضوء رغبات ورؤية العملاء بحيث تصل إلى تقسيم واضح للمراحل المختلفة في هذه العمليات ونقاط الاختناق.
- صمم صيغة أفضل للعمل مستخدمًا ما توصلت إليه بالفعل وذلك عن طريق التوصل لأشكال أكثر اتساقًا من العمل وتقليل التداخلات وترتيب الإجراءات بالتوازي بدلاً من التتالي... إلى آخر ذلك من خطوات قد تؤدي لتحسين الأداء.
- راجع الطريقة التي يعمل بها الأفراد وطرق إدارتهم وأساليب العمل ومكافأتهم والرقابة عليهم... إلخ. للوصول إلى أكثر الطرق التي يمكن أن تحقق رضاء العميل.

5 - ينبغي التشجيع لابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل وخدمة العملاء.

6 - الاهتمام بالتحفيز والتدريب... حيث إن أسلوب تعامل الشركة مع موظفيها يُعتبر أحد عناصر الخدمة الجيدة، فعلى الشركة أن تراعي نظم التدريب والحوافز.

سادسًا - التأكد من قياس رأي العميل :

إن مقياس الجودة الوحيدة في أيامنا هذه هو رأي العملاء . . . وقد صار العميل من الخبرة وصارت المنافسة من الحدة بحيث يصعب على الشركات الآن فرض رأيها في الخطأ والصواب على العملاء . . . وهناك عدة مبادئ ينبغي اتباعها ومنها :

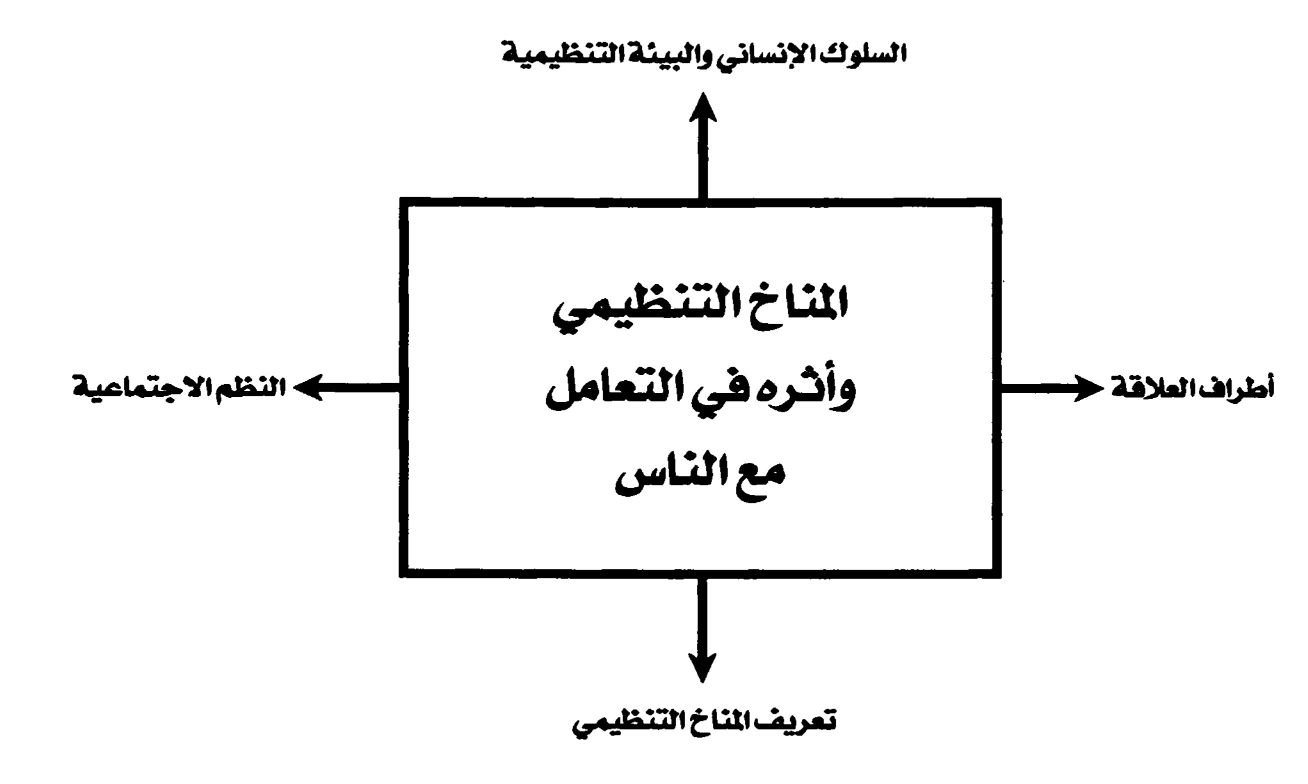
1 - اعرف أسباب قيامك بالقياس . . . هناك أنواع من القياس تقوم بها الشركات بصورة آلية حول حجم المبيعات ونمو الطلب . . . إلخ ، ولكن هناك نوعًا آخر من القياس ذا أهمية شديدة نادراً ما يتم ، وهو قياس آراء ورغبات ومشاعر العملاء ، وهذا سيتيح لنا العديد من المزايا مثل :

- معرفة ما يحتاجه العملاء وما إذا كانت الإجراءات التي نتخذها ملائمة بالنسبة لهم أم لا .
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يمكن مكافأة الأوائل أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم .
- وجود إطار عام يمكن الاتفاق عليه بالنسبة لنظم وإجراءات العمل ، ويمكن بناءً على هذا الإطار اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير .

2 - دع الخبراء يخبرونك بالنتائج النهائية التي ينبغي خضوعها للقياس .

3 - تأكد هل تقدم فعلاً ما يبحث عنه العميل ؟ . . . فربما تعرف فعلاً ما يحتاجه العميل ، ورغم ذلك لا تقدم ما يتفق مع ما تعرفه ، ولذلك فمن المهم أن تكون لديك قياسات إرضاء العملاء بشتى الطرق كالسؤال التليفوني ، واستمارة الاستقصاء ، واللجوء لتجربة الخدمة التي تقدمها بنفسك أو عن طريق جهات خارجية تقدم لك تقاريرها . . . إلخ ، تمكنك من رصد التطور في الأداء سلبًا أو إيجابًا .

السلوك الإنساني والبيئة التنظيمية


السلوك الإنساني والبيئة التنظيمية
المناخ التنظيمي
وأثره في التعامل
مع الناس
النظم الاجتماعية
أطراف العلاقة
تعريف المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي
وأثره في التعامل مع الناس

■ **أطراف العلاقة :**

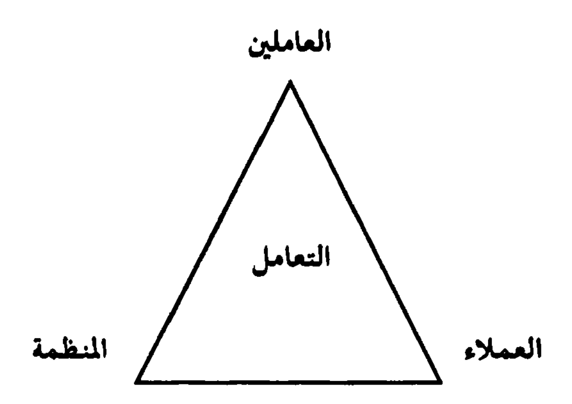
إن التعامل مع الناس في إدارة المنظمة أو المشروع يتضمن ثلاثة أطراف هم :

1 - العاملين أو الموظفين (رؤساء - مرؤوسين - زملاء) .

2 - العملاء الخارجيين .

3 - المنظمة .

وهذه الأطراف تمثل أبعاد رؤوس مثلث عملية التعامل كما هو موضح بالشكل التالي :



وقد سبق لنا دراسة العاملين والعملاء ونتناول الآن الطرف الثالث وهو المنظمة باعتبارها البيئة التنظيمية التي يتعامل في إطارها العاملين والعملاء من أجل تحقيق المصلحة المشتركة للأطراف الثلاثة .

ويطلق عادة على البيئة الداخلية للمنظمة بالمتغيرات الداخلية أو المناخ التنظيمي للمنظمة أو المشروع.

■ ما هو المناخ التنظيمي :

لا شك أن لكل منظمة مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل مرضي أو غير مرضي، والذي بالتالي يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الجيدة به، أو يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه. بل أكثر من ذلك قد يسود داخل المنظمة الواحدة عدة مناخات، فنسمع أحيانًا أن المناخ السائد بإدارة الحسابات مناخ جيد، بينما المناخ السائد بإدارة شئون العاملين مناخ غير جيد.

ولهذا نسمع كثيراً من زملائنا وأصدقائنا أنهم يشعرون براحة كبرى نتيجة انتمائهم لمنظمة ما، وقد نعرض عليهم الانتقال من هذه المنظمات لقاء أجور أعلى، ولكنهم أحيانًا يرفضون عرضنا، ذاكرين أن المناخ المريح للعمل المتوفر لهم حاليًا لا يمكنهم تعويضه بأي حال من الأحوال. ومن جانب آخر نجد الآخرين الذين يسعون لتغيير عملهم، حيث إن المناخ الذي يعملون فيه مناخ غير مريح، رغم أننا قد نجد أجورهم مرتفعة بطريقة لا توفرها الكثير من المنظمات الأخرى التي يسعون للانتقال إليها.

ويلاحظ أن المناخ يعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي يتكون منها، والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل في منتهى الدقة، فالمناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الأبعاد، ويؤثر في كل شيء يحدث في المنظمة، وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث تقريبًا في المنظمة.

ونعرض في الجزء التالي بعض التفاصيل المتعلقة بالمناخ التنظيمي، ثم المتعلقة

بالسلوك الإنساني والبيئة التنظيمية، حتى نستطيع أن نتعرف على عملية التعامل ودورها في تحديد العلاقة الصحيحة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها.

إن هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم في تحديد مدى ملائمة المناخ التنظيمي، وذلك كما يلي :

1 - نوعية ونمط القيادة.

2 - درجة الثقة المتوفرة.

3 - أسلوب الاتصال المستخدم.

4 - درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى.

5 - أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية) والرقابة.

6 - نظام التحفيز المطبق.

7 - ضغوط العمل الموجودة.

8 - الفرص المتاحة أمام الفرد.

9 - درجة البيروقراطية المستخدمة.

10 - درجة مشاركة العاملين.

11 - العلاقات التبادلية بين الأفراد وتأثيرها.

12 - عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف.

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي اللازم لمساندة العاملين في إشباع حاجاتهم من خلال إشباع حاجات المنظمة التي تتمثل في تحقيق أهدافها. وبلفظ آخر تظهر أهمية دراسة المناخ التنظيمي كعنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وأثر ذلك على سلوك العاملين عند تعاملهم مع العملاء.

1 - النظم الاجتماعية:

يقرر علم الاجتماع أن المنظمات عبارة عن نظم اجتماعية، وبالتالي فإن أوجه النشاط التي تؤدى من خلالها يحكمها القوانين والقواعد الاجتماعية والقوانين والقواعد السيكولوجية، فكما أن للأفراد حاجات سيكولوجية، فإن لهم أدوار ومواقف اجتماعية، حيث يتأثر سلوكهم بدوافعهم الجماعية والفردية.

ويوجد في حقيقة الأمر، نوعين من النظم الاجتماعية أو العلاقات جنبًا إلى جنب داخل المنظمات، أحدهما نظام اجتماعي رسمي، والآخر نظام اجتماعي غير رسمي. ويعني - علاقات إنسانية - وجود النظام الاجتماعي أن المناخ التنظيمي بالمنظمة يعبر عن العلاقات الإنسانية بالمنظمة، وليس مجرد القواعد وعلاقات العمل الثابتة التي تظهر في الهيكل التنظيمي، فإن كل أجزاء النظام تعتمد على بعضها البعض، ويتأثر كل منها بالأجزاء الأخرى، أي أن كل شيء بالمنظمة له صلة بالأشياء الأخرى داخل إطار العمل الرسمي.

ولا شك أن فكرة النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي تتيح للمسئولين الذين يتعاملون مع غيرهم من الزملاء أو المرؤوسين أو الجماهير التي تتعامل مع المنظمة (عملاء، موردين، مسئولين حكوميين... إلخ)، تتيح لهؤلاء الأفراد القدرة على التعامل مع المشاكل التي يمكن أن يسببها هؤلاء الأفراد، وليس فقط من واقع الخصائص الشخصية والثقافية والتعليمية للمتعامل، ولكن من واقع النظام الاجتماعي وقيمه وعاداته أيضًا.

وإذا ما أخذنا في اعتبارنا أن المنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي سهل علينا أن نتفهم القضايا التي تصاحب التعامل معها، وبالتالي أمكننا أن نتصرف حيالها بطريقة صحيحة.

2 - السلوك الإنساني والبيئة التنظيمية :

إن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بعاملين متلازمين ، هما :

- البيئة المحيطة بالفرد في المنظمة أو المشروع.
- اتجاهه نحو تلك البيئة والمتمثل في إدراكه لها وإحساسه بها.

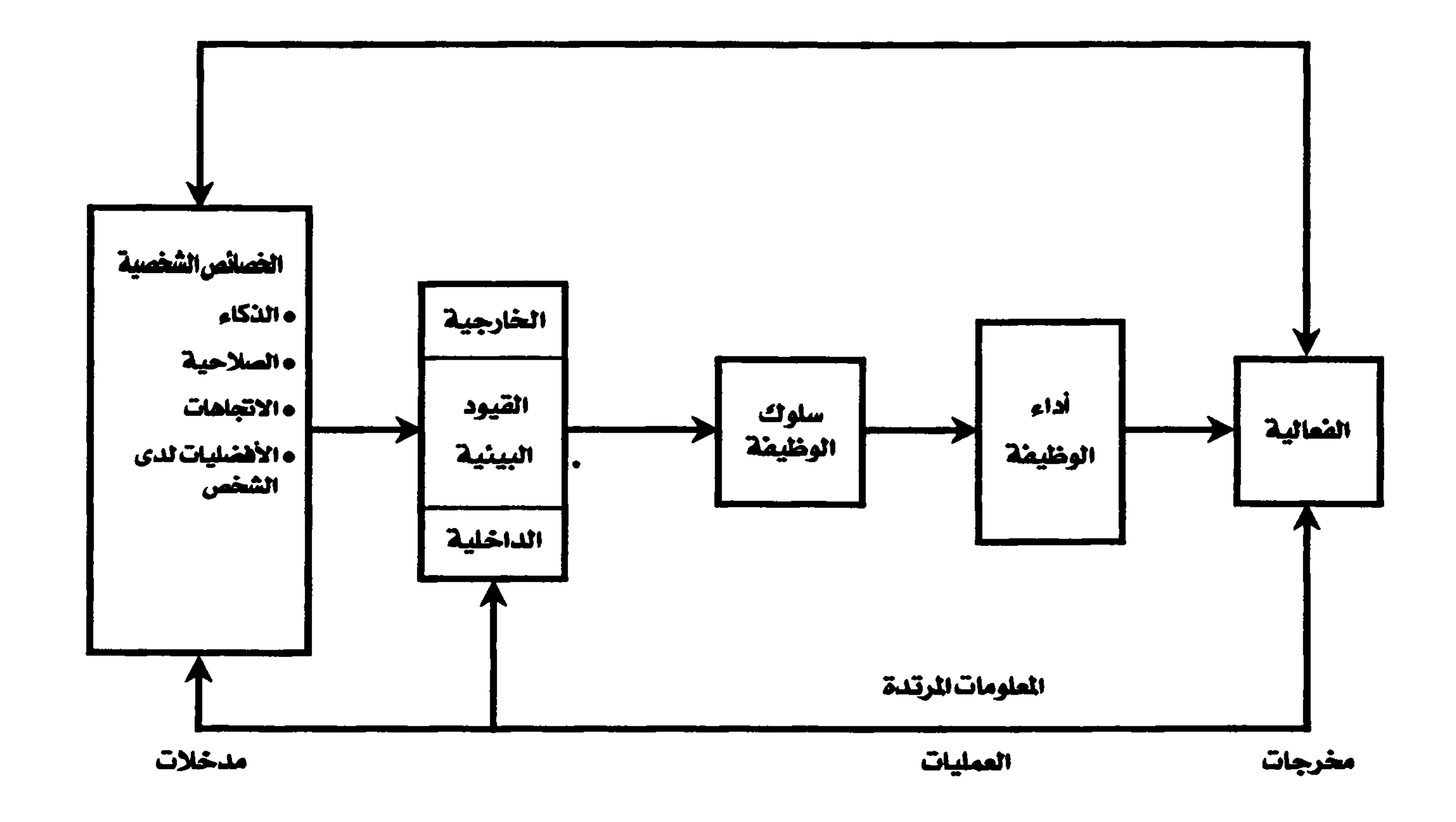
أي أن هناك عوامل موضوعية للبيئة (البيئة الموضوعية) ، بينما ليست تلك البيئة هي التي يدركها الفرد داخل المنظمة ، وإنما يدرك البيئة من خلال دوافعه وميوله واتجاهاته. وتلك البيئة يُطلق عليها (البيئة السيكولوجية) ، والأخيرة هي ما نعنيه بالمناخ التنظيمي. إذ لا معنى لوجود بيئة عمل موضوعية لا يستطيع الفرد إدراكها بالكامل والتفاعل معها وإشباع حاجاته التي تؤثر بالتالي على سلوكياته في تعامله مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

والسؤال المطروح الآن ، إذا كان للبيئة السيكولوجية للفرد كل الأثر في تحديد اتجاهاته ، فهل تؤثر المتغيرات البيئية على السلوك بطريقة مباشرة؟

إن النموذج الموجود في الشكل التالي يجيب على ذلك التساؤل من خلال توضيحه أن شخصية الفرد تتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها. بما يؤثر على السلوك ، الذي بدوره هو المحدد النهائي لمستويات الأداء المتوقعة من الفرد ومدى فعاليته.

أي أن المتغيرات البيئية هنا ، ونقصد بها مجموعة العوامل والخصائص المادية الموجودة بالمنشأة تتدخل كعامل وسيط بين الخصائص الشخصية للفرد والسلوك الناتج عنه.

هذا فضلاً عن المتغيرات البيئية الخارجية في المجتمع والمحيطة بالبيئة التنظيمية للمنظمة أو المشروع.


الخصائص الشخصية
• الذكاء
• الصلاحية
• الاتجاهات
• الأفضليات لدى الشخص
الخارجية
القيود البيئية
الداخلية
سلوك الوظيفة
أداء الوظيفة
الفعالية
المعلومات المرتدة
مدخلات
العمليات
مخرجات

أي أن الخلاصة التي يمكن قولها، أن البيئة الداخلية (المناخ التنظيمي) تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة. وبالتالي على أدائه ودرجة رضائه وفعاليته وأسلوب تعامله مع الآخرين.

ويمكن القول إن التعامل مع العملاء يقع ضمن إطار مصفوفة تتكون من ثلاثة أبعاد، هي :

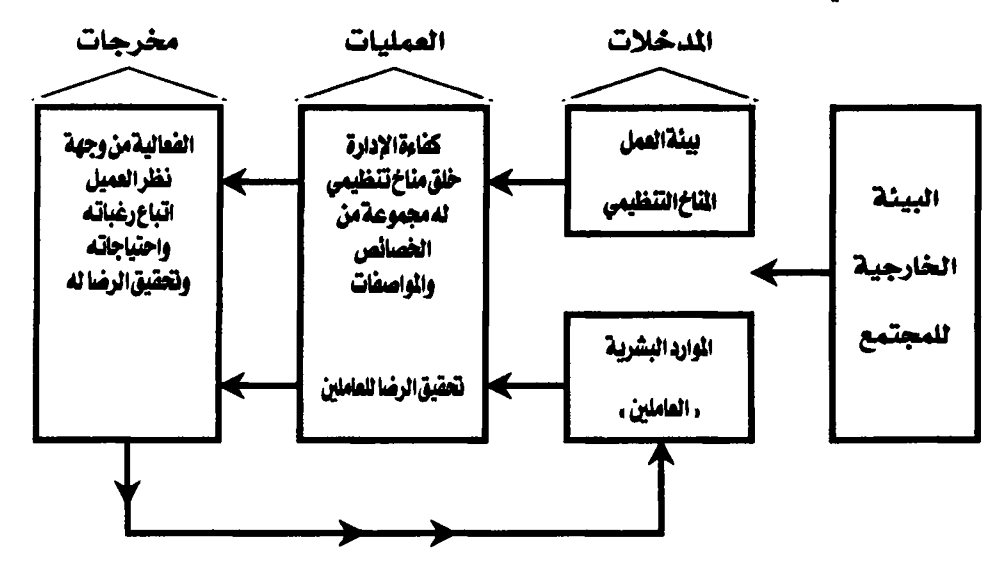
1 - العاملين في المنظمة (الموظفين).

2 - العملاء (جمهور المتعاملين).

3 - المنظمة.

وتعرف باسم مصفوفة التعامل.

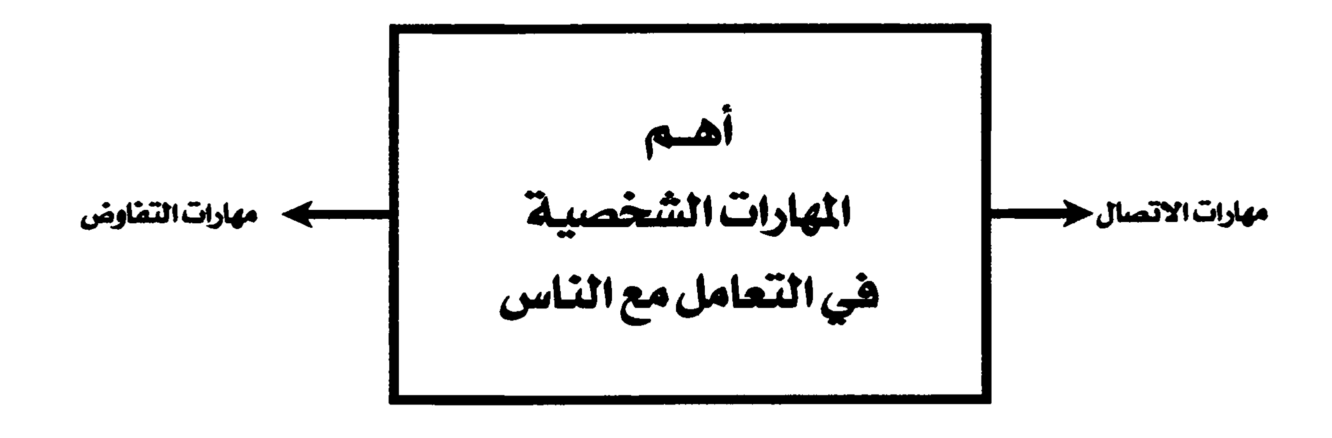
ومن ناحية أخرى يمكن النظر إليها على شكل نظام يربط ما بين مكونات المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، كما يوضحها الشكل التالي، وهو ما يبين أن هدف المديرين (المسئولين) في أية (منظمة) هو كيفية إدارة مكونات المنظمة.



ومن النموذج السابق يتضح لنا ما يلي :

أنه حينما تتعامل الإدارة بمستوى عالي من الكفاءة مع مكونات المنظمة (المدخلات) ، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الفعالية لأطرافها الخارجية (المخرجات) . وعلى ذلك فإن معرفة العوامل التي تؤثر في رضاء العميل بدرجة أكبر من غيرها لهو من الأمور الهامة الواجب على الإدارة رصدها جيداً ، حتى يمكن أن تتعامل مع مكونات المنظمة بما يحقق إشباعات العملاء (المخرجات) .

أهم المهارات الشخصية في التعامل مع الناس


أهـم
المهارات الشخصية
في التعامل مع الناس
مهارات الاتصال
مهارات التفاوض

أهم المهارات الشخصية في التعامل مع الناس

يحتاج الإنسان في التعامل مع الناس، ونجاحه في علاقته بهم إلى إتقان المهارات الشخصية الآتية :

1 - مهارات الاتصال.

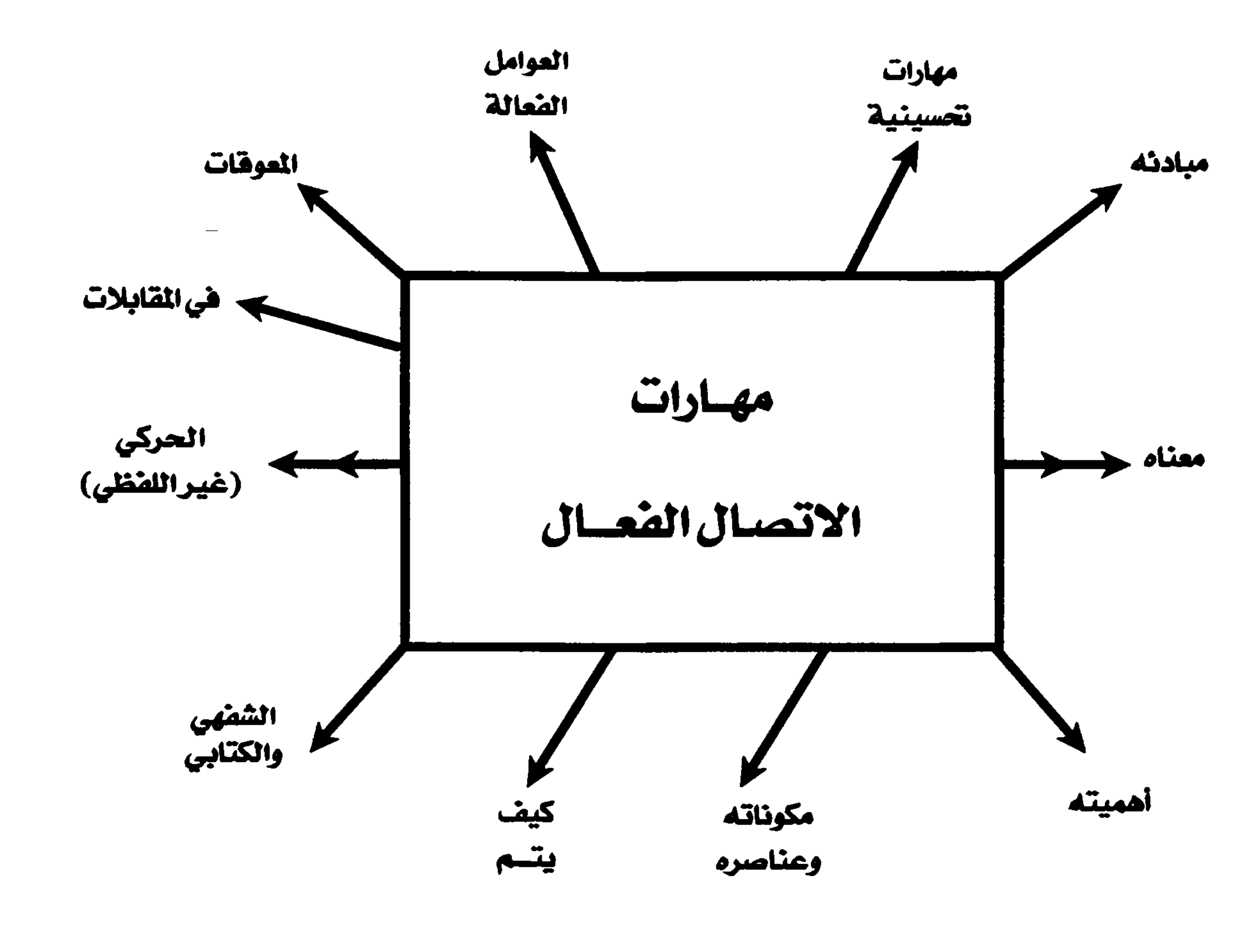
2 - مهارات التفاوض.

3 - مهارات القراءة.

4 - مهارات الكتابة.

ويجدر الإشارة إلى أنه سبق لنا الحديث عن مهارات القراءة ومهارات الكتابة عندما تناولنا مهارات التعامل مع الرؤساء.

ونعرض الآن لمهارات الاتصال ومهارات التفاوض مع الناس.



مهارات
الاتصال الفعال
مبادئه
مهارات
تحسينية
العوامل
الفعالة
المعوقات
في المقابلات
الحركي
(غير اللفظي)
الشفهي
والكتابي
كيف
يتم
مكوناته
وعناصره
أهميته
معناه

■ معنى الاتصال :

الاتصال عملية اجتماعية ذات اتجاهين، تستهدف نقل الرسالة من المرسل إلى المُستقبل والحصول على استجابة من المُستقبل.

ويتضح من هذا التعريف أن الاتصال عبارة عن عملية إرسال واستقبال لمعلومات معينة تستهدف تغيير السلوك أو صنع القرارات، وذلك من خلال الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة ومن ثم تمثل عمليات الاتصال الشرايين التي تربط بين أعضاء المنشأة، وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها.

■ أهداف الاتصالات :

يتعين عليك أن تلاحظ أن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فالاتصال الفعّال يساعد على :

1 - الفوز بتعاون الآخرين.

2 - وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون.

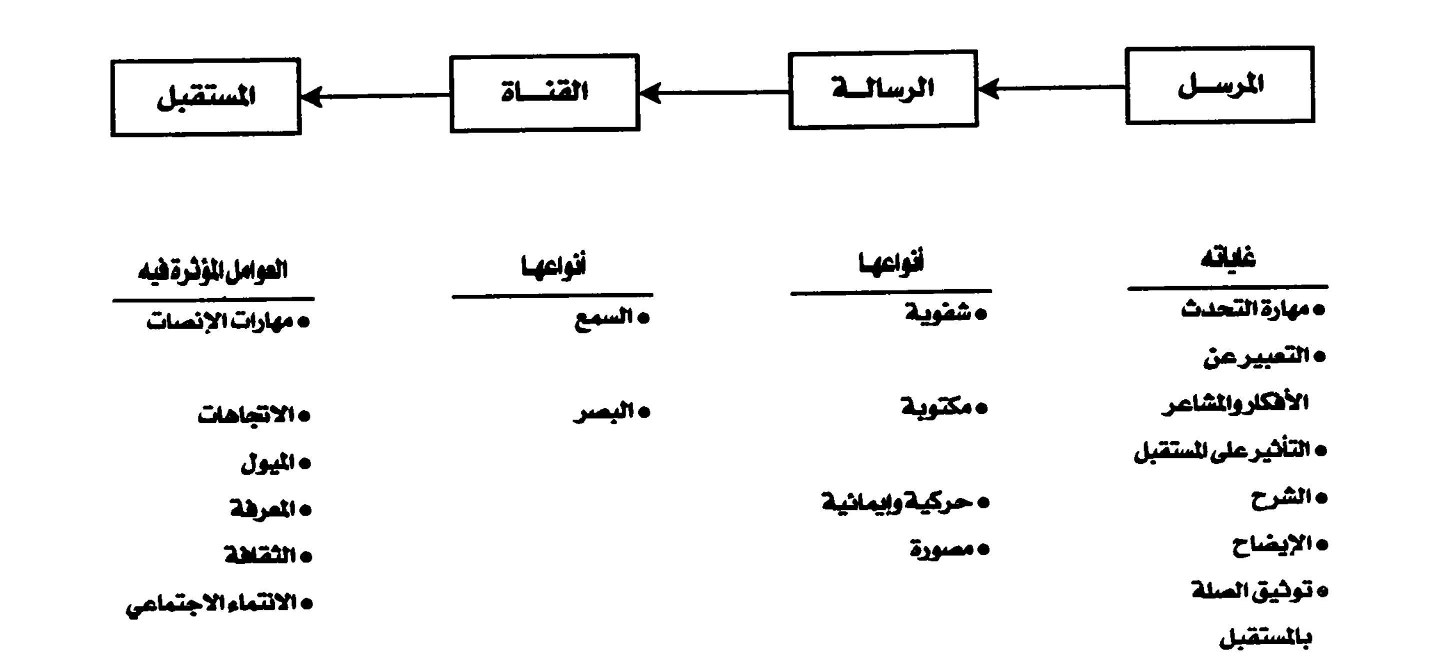
3 - إحداث التغييرات المطلوبة في الأداء أو السلوك.

4 - أداء الأعمال بطريقة أفضل.

5 - ممارسة القادة والمديرين لوظائف العملية الإدارية.

6 - تحفيز العاملين على العمل والإنتاج والإنتاجية.

عناصر ومكونات عملية الاتصال



■ كيف تتم الاتصالات :

تتكون عملية الاتصالات من عنصرين أساسيين، هما :

- إرسال المعلومات .
- استقبال المعلومات .

1 - إرسال المعلومات :

إن الاتصالات الهادفة تعتمد أساسًا على تكوين فكرة لدى المرسل، حيث يجد أنه من الضروري أن ينقلها إلى آخر (آخرين) . ولكي تكون الاتصالات مفيدة يجب أن يكون هناك هدف واضح ومحدد من وراء توصيل الفكرة إلى المستقبل، مثل تزويد المستقبل (المستقبلين) بمعلومات ضرورية لتعليمهم أو لمساعدتهم على القيام بواجبات وظائفهم.

وينقل المرسل رسالته للآخرين من خلال استخدام عدة أساليب مثل :

- اللغة .
- الصور.
- الفعل . . مثل المصافحة . . والابتسامة .
- لغة الجسد . . مثل إشارات الوجه واليدين والعينين.

والمشكلة الرئيسية التي تواجه طرفي الاتصال هي معاني الكلمات الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلاف المعنى بين كل من المرسل والمستقبل، ولذلك من الضروري أن يتبنى المرسل الناجح أثناء صياغته لعباراته توضيح الأفكار أو التركيز عليها، مبتعداً عن

التلاعب بالألفاظ واستخدام الكلمات التي تحمل أكثر من معنى في صياغته وأن تصاغ الكلمات والعبارات بالأسلوب الذي يتفهمه المستقبل.

وإذا وجد المرسل - كما يحدث في التدريب - أن استخدام الصور يساعد في فهم الفكرة وتحديد معاني الكلمات والعبارات بطريقة أسهل وأكثر دقة، فإنه من الضروري أن يعزز رسالته المكتوبة بمجموعة من الصور والرسوم التعبيرية والخرائط والأشكال البيانية، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وإذا كانت الرسالة عبارة عن محادثة شفهية، فمن المناسب أن يستخدم المرسل الشرائح الفوتوغرافية والشفافيات والمعلقات التي تحمل الصور المختلفة التي تزيد من إيضاح الرسالة، كما أنه من الممكن أن يلجأ إلى عرض النماذج المجسمة والعينات إذا كان ذلك ممكنًا، فكل هذه الوسائل تساعد المرسل على توضيح فكرته للمستقبل (المستقبلين) دون أن يكون هناك احتمالات لسوء الفهم الذي يؤدي إلى فشل الاتصال.

2 - استقبال المعلومات:

لا يعني نجاح المرسل في تكوين أفكاره وصياغة فكرته صياغة جيدة مستخدمًا كل الأساليب المناسبة لنجاح توصيل المعلومات، أن الاتصال قد نجح، فهناك الجانب الآخر الذي يقع على عاتق المستقبل، وهو لا يقل أهمية عن دور المرسل في نجاح الاتصال، فإنصات المستقبل وتركيز انتباهه يمثل الجانب الثاني الرئيسي في وصول الفكرة إلى ذهنه، ومن ثم تفسيرها والحصول على معانيها كاملة. فواجب المستقبل هنا هو الإنصات التام والتفاعل مع المرسل وإعطائه تغذية مرتدة حقيقية في وقتها المناسب، لكي يساعده على إتمام مهمته في نجاح عملية الاتصال.

▪ الاتصالات الشخصية والاتصالات المكتوبة :

يمكن للمرسل أن يرسل معلوماته إلى المستقبل (المستقبلين) بإحدى طريقتين هما :

1 - الطريقة الكتابية :

وفيها يقوم المرسل بإعداد رسالته على شكل تقرير أو مذكرة أو رسالة مكتوبة يرسلها إلى المستقبل أو المستقبلين دون أن تكون هناك فرصة لمواجهته معهم، وهذه الطريقة تتسم بالصعوبة إذ أن المرسل عليه أن يتصور المستقبل أو المستقبلين ومدى مستواهم العلمي والثقافي والاجتماعي وخلفيتهم عن الموضوع واتجاهاتهم الخاصة به، دون أن يكون هناك فرصة للاستفادة من التغذية المرتدة التي يبينها المستقبل إذا لم يفهم الرسالة أو إذا أراد أن يؤكد على شيء منها لأن الكاتب يكتب منفرداً والقارئ يقرأ منفرداً ولا يلتقيان أبداً إلا من خلال الرسالة المكتوبة وتصبح الاتصالات المكتوبة ضرورية عندما يكون عدد المستقبلين كبيراً أو عندما نريد أن نوثق الرسالة بحيث لا يستطيع المستقبل أن ينكر معرفته بالمعلومات.

2 - الطريقة الشفهية :

تُعرف هذه الطريقة بأنها اتصال ذو اتجاهين لأنها عندما يواجه كل من المرسل والمستقبل بعضهما البعض، وبذلك يتم تبادل الأفكار والمعلومات بينهما وفيها يستطيع المرسل أن يستخدم الأساليب غير اللغوية مثل لغة الجسد أو نبرات الصوت أو طريقة الملبس وغيرها.

وسوف نعود لمهارات التحدث والإقناع فيما بعد.

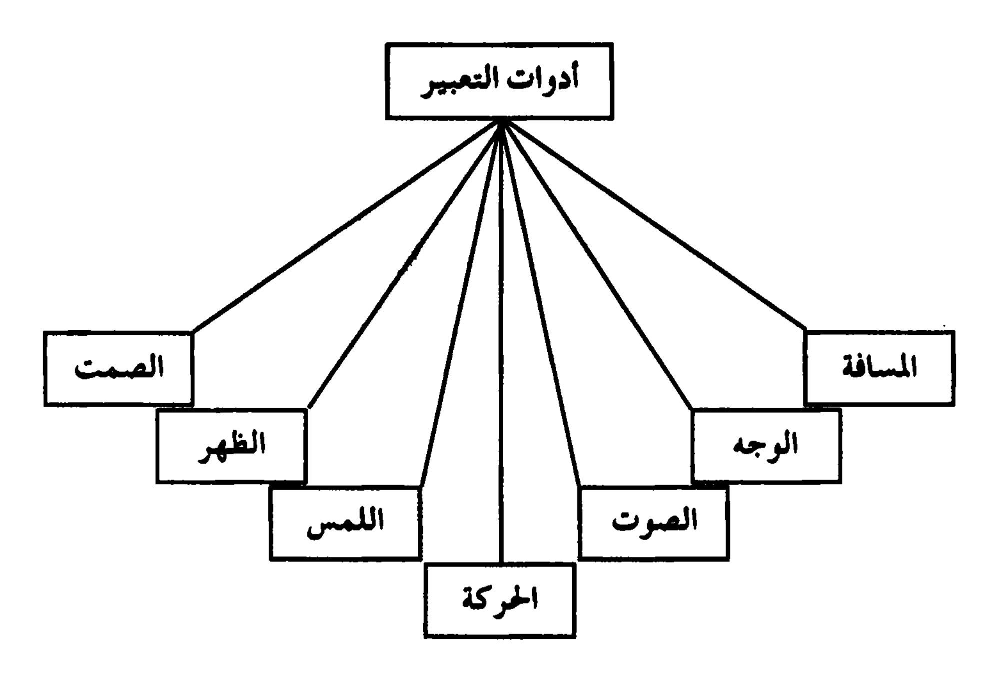
الاتصالات الحركية .. غير اللفظية

التعبيرات والإيماءات

أولاً - تعبيرات الجسم :

إن 93 % من مجريات أمور حياتنا تجري من خلال استخدام التعبيرات والإشارات المعبرة سواء بالأيدي أو بالوجه أو بالرأس أو بالجسم، أو بالقدم... وتستخدم التعبيرات والإشارات في شرح وإعادة وتأكيد، وتنظيم الاتصالات الشفوية والكتابية.

وتتعامل التعبيرات والإشارات بشكل مباشر مع عواطف واتجاهات مشتركة بين أطراف عملية الاتصال.. واستخدامها يختلف وفقًا لثقافة وتكوين وبيئة من تتحدث إليه إذ أن الكثير من الإشارات قد تحمل شيئًا ذات معنى في العديد من الشعوب إذا لم تتعرف عليها جيداً.. تدهورت نتائج عملية الاتصال.



وعندما تقوم.. أو تتفاوض أو تنافس.. فإن صوتك حقًا ينقل العديد من الكلمات.. ولكن لا تنس أن هناك قدر كبير من المعلومات تنتقل إلى من تحدثه من خلال مظهرك.. وطريقتك.. وسلوكك الحركي.

وبالتالي فلا تنس أن جسمك يتحدث أيضًا للآخرين. فمن خلال تعبيراتك أنت تؤكد وتوضح كلماتك.. وتؤكد على قدر إخلاصك وصدقك.. وحماسك تجاه متحدثيك.

فأنت في اتصالك:

- تعطي معلومة.
- تقنع.
- تمتع وتحقق منافع.
- تحفز.

الأفعال دائمًا أقوى من الكلمات:

إذا كان هدفك أن تقنعني بقضيتك وتستحوذ على اهتمامي تجاه ما تقول فإن عليك أن توائم بين كلماتك وتعبيراتك فليس من المعقول أن تحدثني عن وجهة نظرك في موضوع معين دون أن يصحب ذلك حماسًا ملحوظًا منك.. فيمكن أن تتحدث وأنت تداعب أوراقك، أو تمضغ لبانًا.. أو تعطي انطباعًا لدى من يسمعك بعدم الجدية أو بعدم الصدق فيما تقول وهي رسالة ذو حدين.. فكل ما يسمعونه لا يرونه.. أو العكس تمامًا.

وبالتالي فإن الناس لا يحكمون فقط على حديثك بقدر ما يحكمون عليك شخصيًا :

- هل أنت حقًا صادق ومخلص فيما تقول وما تقدم؟
- هل أنت تؤمن تمامًا بما تقدمه من منافع وضروراتها في حل مشكلات الآخرين؟
- هل أنت تهتم بقضية نمو وازدهار شركتك بجدية؟
- هل تثق بنفسك وبشركتك؟

تعبيرات شائعة	المعنى
رفع الرأس وخفضه في حركة واحدة	الموافقة
تقطيب الجبهة	الاعتراض
اتساع حدقة العين	الصداقة
تقطيب الجبين واتساع حركة العين	الغضب
التحريك لعضلات الوجه	العصبية
الضغط على الأسنان	التوتر
مصمصة الشفاة للأمام	عدم الرضا
فتح الفم بدرجة كبيرة	عدم التصديق
فتح الفم نصف فتحة	الخوف
مسك الذقن	عدم الراحة

والتعبير الصحيح يضع النقط فوق الحروف للكثير مما تعرض من أراء حيث نقاط التأكيد... ونقاط عدم الاهتمام... ونقاط التأثير في الدوافع... فأنت تصنع بنبرة صوتك وتعبيراتك فواصل، ونقط وعلامات تُعجب... تؤثر في الطرف الآخر مستخدمًا يديك ومستخدمًا تعبيرات الجسم.

ويعتقد الكثيرون أن التعبير هو الصياغة الطبيعية لدرجة حماسك... إذ أن تعبيرات الجسم وحركاته هي التي توضح درجة اهتمامك بالموضوع.

ثانيًا - الإيماءات :

هي حركات الجسم المؤكدة لحديثك.. وما تريد أن ترسله من كلمات، والتي تصنعها اليدين والكتفين والذراعين وقد تكون الأقدام.

ولكن ... لماذا الإيماءات ؟

الإيماءات مصاحبة لنجاحك في الحديث للآخرين، لأنها :

1 - توضح وتؤكد كلماتك.

2 - تجسم أفكارك.

3 - تنقل حماسك للآخرين.

4 - هي أداة مساعدةتؤثر في نظرة الآخرين لموضوعك.

5 - تضمن مشاركة الآخرين لمشاعرك.

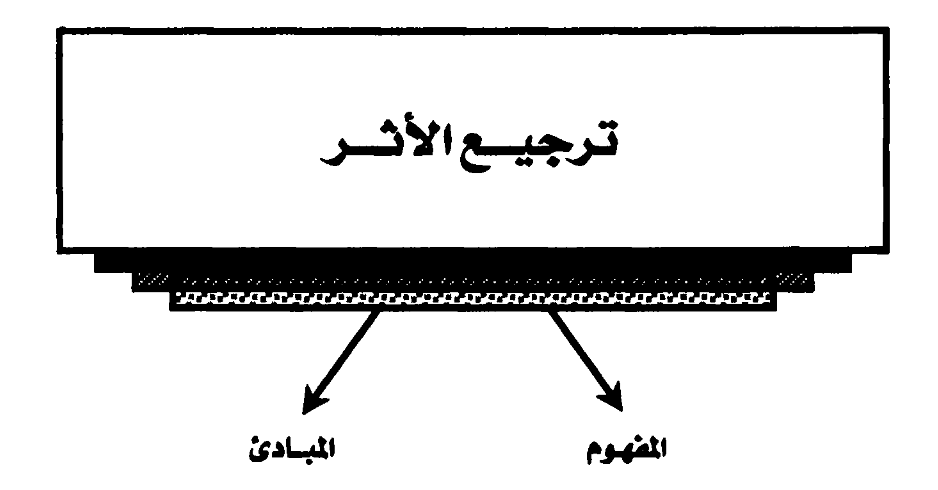
أنواع الإيماءات :

1 - الإيماءات الوصفية - وهي التي تستخدم لتوضيح حديثك.

2 - إيماءات مؤكدة - وتستخدم في تأكيد المقصود بحديثك.

3 - إيماءات باقتراحات - وهي تلك التي تمثل رموزًا لأفكار يمكن أن تساعد الطرف الآخر على الحديث.

4 - إيماءات مشجعة - وهي تلك المستخدمة في حفز الآخرين على إعطاء ردود فعل مناسبة.


ترجيـــع الأثـــر
المفهوم
المبـادئ

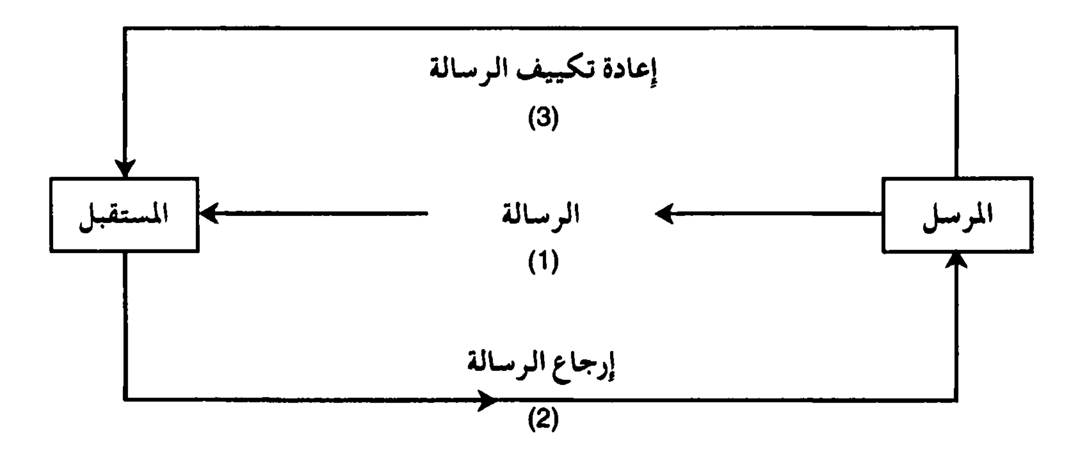
إرجاع الأثر
(الرد على حديث الناس)

■ المفهوم :

إن عملية إرجاع الأثر يمثل أحد الأساليب التي تستخدم في تغيير السلوك، فهو يعبر عن نوع من الاتصال العكسي الذي نقوم من خلاله بنقل معلومات محددة عن سلوك فرد آخر أو مجموعة من الأفراد بشكل يساعدهم على تعديل هذا النوع من السلوك. وإرجاع الأثر يختلف عن عملية النقد التي كثيراً ما نقوم بها.

إن إرجاع الأثر عملية هامة في عمليات الاتصال بالآخرين وتتمثل بردة الفعل اللفظية أو غير اللفظية التي يقوم بها المستقبل على ما يقوله أو يفعله المرسل، وتهدف عملية إرجاع الأثر إلى التأثير على المرسل لتعديل أقواله أو أفعاله وإعادة تكييفها لتتلاءم مع ما يراه المستقبل صحيحًا أو ضروريًا.

ويمكن تصوير عملية إرجاع الأثر في الشكل التالي:



■ المبـادئ :

ويتوقف نجاح إرجاع الأثر على مراعاة المبادئ التالية :

- يراعى حاجة المستمع في إرجاع الأثر .
- التركيز على السلوك الممكن تعديله فقط دون تقييمه .
- اختيار التوقيت المناسب لإرجاع الأثر دون تأجيل . . وفي لحظة طلب المستمع له أو بعد الحدث مباشرة .
- عدم محاولة إرجاع الأثر في حالات الانفعال النفسي .
- عدم محاولة الضغط أو الإجبار لتغيير سلوك الطرف الآخر .
- عدم محاولة فرض الآراء على الآخرين .
- أن يكون الهدف الأساسي لعملية إرجاع الأثر هو المساعدة وليس إلحاق الضرر بالآخرين .
- الثقة بين المرسل والمستقبل هي الشرط الأساسي لنجاح عملية إرجاع الأثر .
- على مرجع الأثر وصف جزئيات الفكر المراد إيضاحه للفرد الآخر .
- يراعى مدى استعداد المستمع للترجيع واستفادته مما يسمع .
- على المرجع أن يراجع الترجيع مع المستمع حتى يتأكد من وصول رد الفعل بصورة صحيحة .

مهارة الاتصال
في المقابلات

إدارة المقابلات وأهميتها :

تعتبر المقابلة Interview إحدى الوسائل الهامة للاتصال في مختلف المنشآت. والمقابلة عادة ما تكون مواجهة بين اثنين (أو أكثر) يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين. وعلى هذه الصورة فالمقابلة تعتبر من وسائل الاتصال الهامة. والواقع أن هناك أعداداً كبيرة من المقابلات تجري كل يوم داخل المنشآت. وسيكون التركيز في هذا المكان ليس على المقابلات العارضة التي تتم في كل وقت ومكان بالمنشأة بين العاملين فيها أو بين غيرهم من الأفراد، ولكن التركيز سيكون على المقابلات التي تتضمن قدراً من التخطيط والتي تهدف لتحقيق هدف محدد.

وتختلف المقابلات من حيث الوقت الذي تستغرقه. فبعض المقابلات قد تستغرق دقائق معدودة وقد تطول لتستغرق المقابلة الواحدة أكثر من ساعة. كما أن بعض المقابلات يسودها قدر كبير من الشكليات في حين تجري بعض المقابلات في جو حر طليق بلا قيود أو شكليات.

وتعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الهامة إذ تتيح للأفراد فرصة التقابل وجهاً لوجه في سعي لإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة. كما أنه عن طريق المقابلة يمكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد.

الهدف من المقابلة :

ويختلف الهدف المراد تحقيقه من وراء كل نوع من أنواع المقابلات ، يمكن أن نذكر الأنواع الآتية من المقابلات التي تجري داخل المنشآت الكبيرة مع توضيح الهدف من كل واحدة وبعض الجوانب الفنية المتصلة بإدارتها :

1 - مقابلة التوظف :

والغرض من مقابلة التوظف ويطلق عليها أحيانًا أخرى مقابلة الاختيار هو تقييم قدرات ومؤهلات الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة وللتعرف على مدى ملاءمتها له . كما أنه يمكن عن طريق هذه المقابلة تزويد الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظيفة ببعض المعلومات عن المنشأة وعن الوظيفة : مزاياها وصعوباتها حتى يتخذ الفرد قراره بالالتحاق بهذه الوظيفة - إذا وقع عليه الاختيار - على أساس كاف من الحقائق والمعلومات .

ويجب أن يكون لدى الأفراد الذين يجرون هذه المقابلة توصيفًا كاملاً أو تحليلاً دقيقًا للوظيفة حتي يكون اختيارهم سليمًا لأنسب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة والشخصية والظروف التي تؤهلهم للنجاح في هذه الوظيفة .

ومن المفروض أن يجلس في مقابلة الاختيار مدير الأفراد وأحد الأخصائيين المختصين في القياس النفسي ، بجانب مدير الإدارة المتضمنة للوظيفة التي يجري اختيار الموظفين لها .

ومن المهم أن يعطي لكل متقدم للوظيفة الوقت الكافي الذي يسمح للجنة الاختيار بالتعرف على قدراته وخبراته وميوله واتجاهاته ، وأن يوضع تحت تصرف اللجنة التي تدير المقابلة كل معلومات أو بيانات ممكنة عن كل واحد من المتقدمين لشغل الوظيفة حتى يقوم اختيارهم على أساس موضوعي سليم .

وأن يبتعد أعضاء اللجنة عن التحيز والتعصب والتسرع في الحكم على مختلف الأفراد الذين يجري مقابلتهم.

وقد تستخدم في مقابلة التوظف أو الاختيار أسلوب المقابلة الحرة غير المقيدة حيث يسمح لطالب الوظيفة التحدث بحرية وطلاقة في مختلف الموضوعات مع أقل قدر من التوجيه من جانب لجنة الاختيار وذلك حتى يمكن لهذه اللجنة التعرف على بعض جوانب شخصيته وأسلوب تفكيره وأسلوب معالجته لمشاكل الحياة، وطريقة تعبيره عن نفسه.

وقد يستخدم أسلوب المقابلة المقيدة أو المقننة حيث تعد مقدمًا مجموعات من الأسئلة والمواقف الاختبارية توجه إلى المتقدمين لشغل هذه الوظائف وتقدر لجنة الاختيار المتقدمين على أساس استجابتهم. ويعاب على هذا الأسلوب الأخير بأن العدد القليل من الأسئلة الذي يوجه للمتقدمين (سؤال أو سؤالين أو أكثر) قد لا يكون كافيًا للحكم على شخصية طالب الوظيفة، ولا يمكن للجنة الاختيار من التعرف على بعض جوانب غير معلنة من شخصيته، وإن كان يذكر من مزايا أسلوب المقابلة المقننة المقيدة توفير الوقت وتحقيق قدر من العدالة بين جموع المتقدمين للوظيفة.

2 - مقابلة الترقية:

وتهدف هذه المقابلة إلى اختيار أصلح الأفراد من بين أفراد يعملون فعلاً في المنشأة لترقيتهم لشغل وظائف أعلى داخل المنشأة. وعادة ما يكون هدف هذه المقابلة التأكد من توافر القدرات والخبرات والصفات الضرورية للعمل المرقى إليه بالنسبة للعاملين المراد ترقيتهم. فقد يكون أحد العاملين ممتازًا في عمله الحالي قادرًا عليه، ولكنه قد لا يستطيع تحمل أعباء ومسئوليات عمل آخر يرقى إليه نظرًا لأنه لا يمتلك

القدرة أو الخبرة أو الشخصية التي تمكنه من ذلك. فقد تصادف عاملاً ماهراً ممتازًا في عمله بأحد المصانع وناجح في عمله لدرجة كبيرة، ولكنه قد يكون فاشلاً إذا اختير لوظيفة رئيس عمال لأن مهارته القيادية والإشرافية منخفضة لدرجة كبيرة.

3 - مقابلة الشكاوى:

كثيراً ما يكون الهدف من المقابلة النظر في شكوى معينة يتقدم بها أحد العاملين في المنشأة أو واحد من المتعاملين معها. وعادة ما يشارك العاملون في السكرتارية في عشرات من هذه المقابلات التي تجري مع أفراد جاءوا إلى مكتب الرئيس يشتكون أو يتظلمون من أمر من الأمور. ويجب أن يقدر السكرتير الخاص ظروف أصحاب هذه الشكاوى إذ أن جميع هؤلاء الأفراد عادة ما يكونون منفعلين بمشكلتهم موضوع الشكوى وعليه وهو يجري المقابلة معهم أن يخفض من ضيقهم وقلقهم وتوترهم وأن يتيح لهم الفرصة كاملة لكي يعبروا عن موضوع شكواهم، وأن يواجه أسباب هذه الشكوى إذا كانت حقيقية وصادقة أو يحيلها إلى جهات الاختصاص لإجراء اللازم. ويجب أن نريح الشخص صاحب الشكاوى بأن نسمح له بالجلوس والهدوء قبل أن يبدأ في عرض شكواه وبيان جوانبها.

ومن المهم ألا يصدر المسئول الذي يجري مقابلة يبحث فيها شكوى أحد العاملين أو أحد أفراد الجمهور قراراً نهائيًا بشأن هذه الشكوى إلا إذا توافرت لديه المعلومات الصحيحة الكافية عن الشكوى، لأنه ثبت أن الكثير من أصحاب الشكاوى قد لا يكونون صادقين في كل ما يقولون، وقد يسوقون معلومات غير صحيحة أو غير دقيقة عن موضوع شكواهم.

ويجب أن تكون لدى الفرد الذي يجري مقابلة بحث الشكاوى حاسة التمييز

بين الشكاوى الحقيقية وبين الشكاوى المتوهمة الصادرة عن أفراد مضطربين نفسيًا دائمي الشكوى لأقل الأسباب وأتفهها وأحيانًا لأسباب متوهمة.

والسكرتير الخاص بحكم موقعه يجب أن يكون ماهرًا في إدارة مقابلة بحث الشكاوى نظرًا لأنه عادة ما يستقبل كل يوم أعدادًا من أصحاب الشكاوى سواء كانوا من العاملين بالمنشأة أو من أفراد الجمهور المتعاملين معها. وعادة ما يضيق وقت الرئيس عن بحث كل هذه الشكاوى، لذلك فإن من أحد مهام السكرتير الخاص أو مدير مكتب الرئيس أن يفحص هذه الشكاوى ويستفسر عما غمض ويستوضع بعض جوانبها. وقد يتطلب معلومات إضافية عن الشكوى أو قد يطلب بحث الشكوى من جهة معينة مختصة في المنشأة، ومن المهم أن يكون السكرتير في هذه الحالة جيد الإنصات وأن يصبر على هذا الإنصات، فيستمع بفهم لكل ما يقوله صاحب الشكوى، لأن الكثيرين من أصحاب الشكاوى قد لا يتمكنون من التعبير كتابة بوضوح عن مشكلتهم من أول مقابلة يجريها مع صاحبها، فقد يتطلب الأمر القيام بقدر من الدراسة والبحث قل اتخاذه أي قرار في الشكوى. ولكن المهم أن يشعر صاحب الشكوى أن شكواه في يد أمينة وأن شكواه ستتابع حتى يصله رد مقنع بشأنها.

4 - مقابلة توصيل المعلومات:

ينساب قدر كبير من المعلومات أثناء العمل وقد يكون اتجاه انسياب هذه المعلومات من أسفل إلى أعلى : من القاعدة العامة للقيادات والرئاسات في المنشأة أو من أسفل إلى أعلى مثلما يحدث بالنسبة للتوجيهات والأوامر الصادرة من القيادة في المنشأة في اتجاه العاملين.

ولمقابلة توصيل المعلومات جوانب خاصة حتى نتأكد من أن الرسالة المراد توصيلها من خلال المقابلة قد تم توصيلها للطرف الآخر بدقة وبوضوح.

ففي مقابلة توصيل المعلومات عمومًا حيث الهدف الأساسي من المقابلة توصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو جهات نظر إلى الطرف الآخر، يجب أن يهيأ لهذا الطرف الذي يتلقى المعلومات الظروف التي تجعله هادئًا مطمئنًا غير متوتر أو قلق حتى يحسن استقبال واستيعاب الرسالة الموجهة إليه، وأن يسمح له بالاستفسار عما غمض من بعض جوانبها، وقد يسأل الشخص المتلقي للرسالة بأسلوب غير مباشر وبدون توتر أن يذكر بلغته الخاصة ما فهم واستوعب من هذه الرسالة، وأن يوجه لأي انحراف فيما استقبل وفهم منها عما قصد المرسل توصيله إليه.

وإذا كانت الرسالة التي يراد توصيلها في المقابلة لشخص ما مطولة وفيها الكثير من التفصيلات فقد يطلب من هذا الشخص المستقبل للرسالة أن يسجل عناصرها حتى يرجع إليها عند اللزوم. ومن المهم على الشخص الذي يقوم بتوصيل المعلومات في مقابلة توصيل المعلومات، أن يقدر ظروف الفرد الذي يجلس أمامه ويراعي مستوى قدراته العقلية وخبراته وتعليمه واهتماماته. وعليه دائمًا أن يضع عينيه دائمًا على الشخص المستقبل للرسالة ليرصد استجابات الأخير وانفعالاته ويدرك مدى اقتناعه بالرسالة.

5 - مقابلة الحصول على المعلومات :

عادة ما يكون الهدف السائد لهذه المقابلة الحصول على معلومات بخصوص مسألة محددة من شخص معين. ومن المهم أن يتم الحصول في هذه المقابلة على كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها. ولكي نصل إلى هذا الهدف يجب أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه فرصة التحدث بحرية وطلاقة دون تدخل من الطرف الآخر الذي يجري المقابلة وأن يقتصر تدخل هذا الطرف الآخر على تشجيعه على التحدث ومتابعة الحديث مع الاستفسار عما غمض عليه.

ومن المهم أن يتاح للفرد المراد الحصول على المعلومات منه الوقت الكافي لكي يعرض كل ما عنده. ومن المهم أيضًا ألا يغضب الشخص الذي يجري المقابلة إذا عرض الطرف الآخر في حديثه لجوانب سالبة لا ترضيه، بل عليه أن يتقبل المعلومات التي يذكرها حتي ولو جاءت على غير هواه، لأن ذلك يشجع الشخص الذي نريد الحصول على معلومات منه على ذكر كل جوانب الموضوع، وألا يخفي أي جانب منه فيعرض الموضوع بجوانبه الموجبة والسالبة.

6 - المقابلة الإقناعية:

وعادة ما يكون هدف المقابلة إقناع فرد ما بأمر من الأمور أو مسألة من المسائل. وقد يتم من خلال هذا النوع من المقابلات توصيل معلومات معينة أو الحصول عليها.

ويجب دائمًا أن يكون الفرد الذي يريد إقناع آخر بأمر من الأمور قادرًا على الرد على كل استفساراته وتساؤلاته واعتراضاته حتى يكون قادرًا على إقناعه، لذلك يجب أن يكون لديه رصيد كاف من المعلومات والبيانات عن الموضوع الذي يريد أن يقنع الآخرين به.

7 - مقابلة تحليل الوظائف:

من أنواع المقابلات التي تجرى داخل المنشآت مقابلة تحليل الوظائف، وعادة يجري هذه المقابلة أخصائيون نفسيون مدربون على القيام بهذا العمل. ومن خلال هذه المقابلة التي يجريها الأخصائي مع أعداد من العاملين الذين يقومون بعمل واحد يمكن التعرف على عناصر هذا العمل والأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ومتوسط الوقت الذي يقضيه العامل للقيام بكل عنصر.

ولابد أن يحظى الأخصائي الذي يجري مقابلة تحليل الوظائف بثقة العاملين

وتعاونهم. وأن يجعلهم يتأكدون أن عملية تحليل الوظائف هدفها الأساسي خدمتهم ورعايتهم، وليس هدفها إلحاق الضرر بهم أو التضييق عليهم في العمل. إذ يعتقد بعض العاملين خطأ أن تحليل الوظائف والعمل هدفه وضع معايير تثقل كاهل العاملين وترهقهم تنفيذًا لمطالب الإدارة.

ويجب أن يكون الأخصائي الذي يجري مقابلة تحليل الوظائف مدربًا تدريبًا كافيًا على الملاحظات العلمية يقظًا لكل ما يجري حوله في أماكن العمل الذي يقوم بتحليله. كما يجب أن يستفسر ويستوضح كل ما غمض عليه من بيانات من العاملين الذين يقابلهم أثناء قيامه لعلمه في تحليل الوظائف.

8 - مقابلة الإرشاد النفسي:

وتهدف هذه المقابلة إلى مساعدة الأفراد الذين يعانون من بعض المشكلات السلوكية أو الاضطرابات النفسية أو يعانون من سوء التوافق والتكيف. ومن المفروض أن يلم رؤساء العمل ولو إلمامًا عامًا بأصول هذه المقابلات حتى يمكنهم تقديم بعض العون للعاملين المتعبين وذوي المشكلات السلوكية. نحن نعرف أن أمر القيام بهذه المقابلات يجب أن يوكل إلى أخصائيين نفسيين مدربين على إجراء مثل هذه المقابلات الإرشادية. ولكن الواقع العملي يقول إن رئيس العمل قد يكون أحيانًا أكثر قربًا للعامل المشكل أو المتعب أو المضطرب نفسيًا من أي فرد آخر. ورئيس العمل إذا كان عارفًا ببعض جوانب عملية الإرشاد النفسي وإذا كان ملمًا ببعض الجوانب الفنية المتصلة بإدارة مقابلة الإرشاد النفسي، فإنه يمكنه من خلال المقابلة الإرشادية التي يعقدها مع العاملين المشكلين والمتعبين أن يتيح لهم فرصة التعبير عن مشكلاتهم وعن كل ما يسبب لهم التوتر والقلق. كما يستطيع هذا الرئيس بحكم وضعه القيادي وما له من

سلطة الإيحاء بالنسبة للعاملين معه من إكساب هؤلاء العاملين المشكلين والمتعبين بصيرة بحقيقة سلوكهم ومشكلاتهم، وأن يهيئ لهم - في حدود الإمكانيات - الظروف المناسبة في العمل التي تخفف عنهم ولا تثقل كاهلهم.

والعاملون في مجال السكرتارية وخاصة السكرتارية الخاصة في حاجة لأن يدعموا خبراتهم فيما يتصل بإدارة المقابلة الإرشادية، إذ كثيراً ما يتعامل أفراد السكرتارية مع أعداد من هؤلاء العاملين المضطربين نفسيًا والمشكلين الذين يأتون إليهم عارضين شكواهم على الرئيس. وعلى أفراد السكرتارية أن يتيحوا لهؤلاء العاملين فرص التعبير عن مشكلاتهم وعن نواحي ضيقهم وأن يستخدموا مع هؤلاء الأفراد الأساليب النفسية المناسبة للتعامل حتى يقللوا من الإحباطات التي يعانونها وحتى يعطونهم الفرصة للتنفيس عن النواحي التي تسبب ضيقهم وقلقهم واضطرابهم.

مقترحات عامة تؤدي إلى نجاح المقابلات المختلفة:

نعرض فيما يلي بعض المقترحات التي تؤدي في حالة الأخذ إلى تحقيق قدر من النجاح للمقابلات التي تجرى داخل المنشآت على اختلاف أشكالها وأنواعها :

- تحديد الهدف من المقابلة.
- أن يختار الوقت المناسب للمقابلة، والوقت المناسب هنا يتمثل في أن يكون لدى أطراف المقابلة الوقت الكافي الذي يقضونه في المقابلة. ومن المهم أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة غير مرهق عصبيًا أو بدنيًا أو عقليًا حتى يمكنه إدارة المقابلة بهدوء وبقدر مناسب من الانفعال وحتى يستطيع التركيز في المقابلة ويضع فيها الفكر والجهد المناسب.
- أن يختار المكان المناسب للمقابلة. فمثلاً بالنسب لمقابلة الشكاوى وحل المشكلات

يحب أن يكون المكان الذي تجرى فيه المقابلة مريحًا مؤثثًا بأثاث مريح يتيح الفرصة للأشخاص المتعبين وأصحاب المشكلات والشكاوى من الجلوس وتخفيض توترهم وقلقهم حتى يمكنهم التعبير بحرية وبهدوء عن مشكلتهم أو شكواهم. ومن المهم أن يكون المكان الذي تجرى فيه مثل هذه المقابلة بعيداً عن حركة العاملين، لأن بعض المشكلات والشكاوى قد تكون ذات طبيعة خاصة أو حساسة ولا يريد صاحبها أن يطلع عليها أحد بخلاف الرئيس أو الأخصائي الذي عرض عليه شكواه أو مشكلته.

ويحسن أن يكون مكان المقابلة - إذا كان هذا ممكنًا - بعيداً عن مشتقات الإنتابة حتى لا يصل إلى هذا المكان مثلاً أصوات مزعجة أو أحاديث صادرة عن أفراد آخرين.

- أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة خبيراً بالجوانب الفنية المتصلة بنوع المقابلة التي يجريها. فكما سبق أن أوضحنا لكل نوع من أنواع المقابلات جوانب فنية خاصة بكل واحدة منها. ولا يمكن أن تحقق نجاح المقابلة إلا إذا توافر مستوى مرتفع من الخبرة والمهارة في القائمين على أمر إدارة مثل هذه المقابلات.
- أن يكون الإداري الذي يجري المقابلة على قدر من الفهم لحقيقة سلوك الإنسان، فعليه أن يكون فاهمًا للعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد الذين يجري المقابلة معهم ودوافعهم والفروق الفردية القائمة بينهم، وأن يكون مقدراً لظروفهم وأحوالهم.
- أن تكون لدى الأخصائي الإداري الذي يجري المقابلات على اختلاف أنواعها والبيانات الكافية المتصلة بكل حالة حتى يحسن إدارة المقابلة والتوجيه فيها.
- أن يكون الإداري أو الأخصائي الذي يجري المقابلة ماهراً في عملية الاتصال. فيجب أن يكون ماهراً على وجه الخصوص في التحدث مع الغير مستخدمًا في ذلك الصوت

المناسب والقدر المناسب من الانفعالات، وأن يختار لهذا الحديث ما يناسب من لغة الأفراد الذين يجري المقابلة معهم. ومن المهم أيضًا أن يكون لدى هذا الإداري أو الأخصائي القدرة على الإنصات الجيد لكل ما يقوله الطرف الآخر أثناء المقابلة.

- أن يكون الشخص الذي يجري المقابلة قادرًا على الحصول على ثقة الأفراد الذين يتعامل معهم في المقابلة وأن يقيم علاقة ودية معهم. فهذا يعتبر ضمانًا هامًا لنجاح المقابلة ولزيادة فاعليتها.
- أن يكون الإداري أو الأخصائي الذي يجري المقابلة واعيًا بحقيقة الاتجاهات غير المرغوب فيها التي قد تسوده وتعطل تقدم المقابلة وتحقيقها لنتائجها المرجوة.
- ألا يطول وقت المقابلة مما يؤدي إلى إرهاق الأطراف المشتركة في المقابلة. ومن الممكن إذا احتاج الموضوع المعروض للمناقشة في المقابلة لوقت طويل، عقد سلسلة من المقابلات. ويحسن ألا يزيد وقت المقابلة الواحدة عن ساعة واحدة حت لا نرهق الأفراد المشتركين فيها.
- أن يسود المقابلات جو من الديمقراطية والحرية يسمح لكل طرف من أطرافها بأن يعبر بحرية وصراحة عن أفكاره وآرائه.

معوقات الاتصال بالآخرين

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا مثل اختلاف اللغة أو الرغبات أو القدرة على الفهم أو الخوف.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائيًا من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وزيادة فعاليتها، وتحقيقها لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثًا في الحياة العملية.

(أ) معوقات ترجع إلى الفرد :

1 - التسرع في التقييم أو التعليق.

2 - استخدام العبارات التقريرية.

3 - مقاطعة الآخرين.

4 - الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار.

5 - الاستئثار بالحديث.

6 - أسئلة الاستدراج.

7 - التهكم والسخرية.

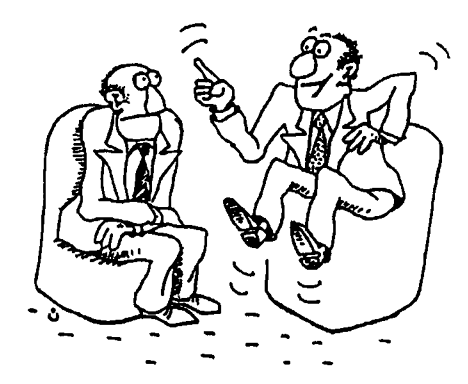
8 - التركيز على الأخطاء.

9 - المجادلة.

10 - ممارسة بعض العادات المعوقة.

ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر على حدة.

▪ التسرع في التقييم أو التعليق:



التسرع في التقييم أو التعليق

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين، إذ أن التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعًا إذا استرشدنا بهذه القواعد.

القواعد الإرشادية:

- التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.
- لا تتوازن عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.



استخدام العبارات التقريرية أو التخصيصية

■ **العبارات التقريرية :**

عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة ، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك .

" دائمًا تأتي متأخرًا" أو "لم يحدث أن جئتني بمعاملة خالية من المشاكل" . . .

فأنت تلقي بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، وبدلاً من أن يبدأ حديثًا عاديًا معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت ، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها .

قواعد إرشادية :

- تحاشى العبارات كلما أمكن ذلك ، فاستخدامها يؤدي دائمًا إلى خلق حالة من التوتر .
- استخدم العبارات التقريبية في التعبير عما تريد مثل "يبدو لي أن معاملتك فيها بعض المشاكل" فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه .

▪ مقاطعة الآخرين :



مقاطعة الآخرين

لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة الجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين فهي تعني بالنسبة لهم عدم الاكثرات بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير في الحديث.

قواعد إرشادية :

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.



الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار

▪ الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار:

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال سلبية عندما يقاطعك المستمع أو يكرر استفساراته مما ينجم عنه تقليل فعالية الاتصالات.

قواعد إرشادية:

- استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل :

- لا تقلق بشأن هذه المسألة، أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحًا عندما أنتهي من الحديث. (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه).

- لم أشأ أن استوقفك لأني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكني أعتقد أنه من المفضل أن يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل، ما رأيك؟

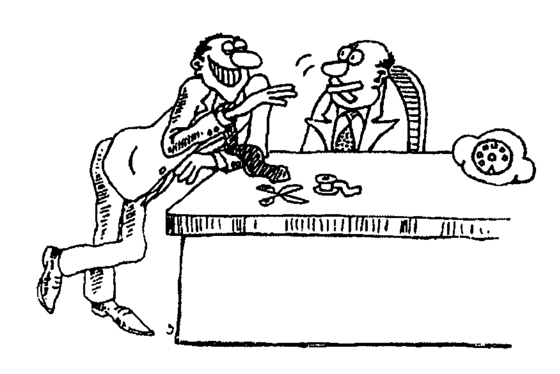
- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجومًا كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً.

- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.

- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.

- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تسأل عن مدى وضوحها.

■ **الاستئثار بالحديث :**



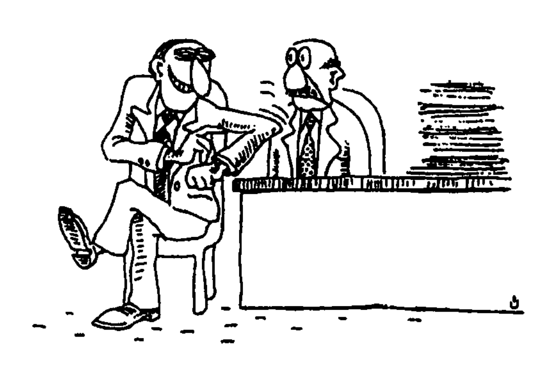
الاستئثار بالحديث

من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضًا بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثري المناقشة والحوار، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

قواعد إرشادية :

- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- ركز حديثك ولا تكرر نفسك.

▪ أسئلة الاستدراج :



أسئلة الاستدراج

الأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما أنه سوف يتنبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم أنك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة :

- ألا توافقني أن تأخير معاملتك يرجع إلى النقص في المعلومات التي طلبتها منك؟
- لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟

قواعد إرشادية :

- اخبر بما تريد في عبارات صريحة.
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب الاستدراج مثل : اللوم والتعالي.

■ التهكم والسخرية :


التهكم والسخرية

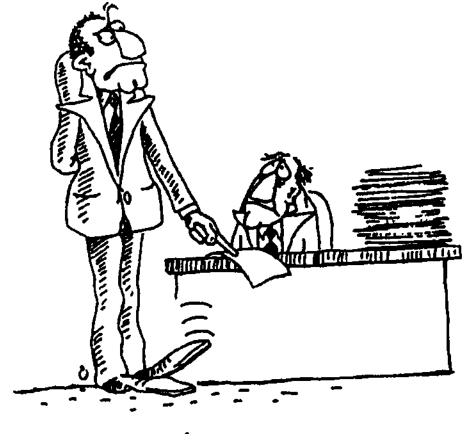
يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين، فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى وإن لم يبد ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعني هذا التزام التزمت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحيانًا التباسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية :

- تجنب السخرية تمامًا.
- ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.
- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات "النكتة" التي تنوي إطلاقها ومما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكنك أن تبدأ بعرض المسألة التي تريد إثارتها دون الإشارة إلى شخص معين ثم تتبعها بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

■ **التركيز على الأخطاء :**



التركيز على الأخطاء

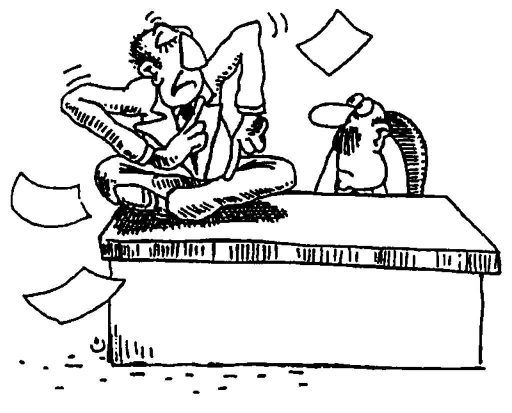
عندمـــا يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدي إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفًا لك، فلا يفيد المتعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية :

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك.
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات :

- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئًا الآن.
- أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.
- أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.

▪ المجادلة :

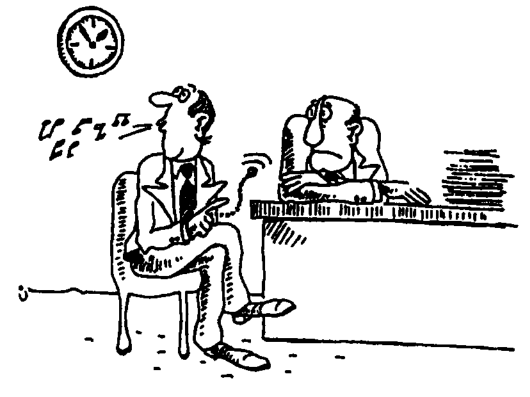

المجادلة

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة فالمناقشات التي تنتهي دائمًا بـ "أنا على حق وأنت على خطأ" تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعًا بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.

قواعد إرشادية :

- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأسئلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو الحق.

▪ ممارسة بعض العادات المعوقة:



ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعي بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر، ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي :

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام / ... إلخ).
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التهجم أو الابتسام طوال فترة الحديث).
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).
- الرهص في المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

قواعد إرشادية :

- تمعن في القائمة السابقة واسأل نفسك :
  - أي من هذه الأفعال يضايقني لو كنت المتحدث؟
  - أي من هذه الأفعال يصدر مني؟
- تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني.
- شارك المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- استرجع مهارات الاستماع الجيد.

(ب) معوقات الاتصال التي ترجع إلى بيئة العمل :

1 - معوقات لغوية :

صعوبات في نقل المعاني عن طريق الرموز، فالكلمة الواحدة قد تعني أشياء مختلفة للأفراد، كما أن هناك بالتالي كلمات يصعب فهمها أو استيعابها على الأفراد.

2 - معركة نفسية :

تتعلق بالإدراك والتصور، فالكثير من الأفراد يفهمون المعلومات بحسب ما يتوقعونه وليس حسب ما تعنيه المعلومات، كذلك قد يخلط البعض بين الآراء والحقائق والشائعات.

كذلك يؤدي شعور الفرد بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة.

3 - معوقات ناشئة عن الفروق الفردية :

فكثيراً ما نفترض أن الفرد المستقبل للرسالة يكون مُهيئًا ومُستعداً ذهنيًا لاستقبالها وأن له من الإمكانيات والقدرات ما يُمكنه من فهمها وإحداث الاستجابة المطلوبة، وغالبًا ما تكون هذه الافتراضات غير سليمة.

4 - معوقات تنظيمية :

تنشأ بسبب بُعد المسافة وتعدد المستويات الإدارية وعلم وضوح أو تحديد جهات الاتصال وعدم تحديد هدفها بوضوح، وعدم تنظيم وسائل الاتصال والتنسيق بينها وعدم تحديد السلطات والمسئوليات، وعدم تحديد نطاق الإشراف.

5 - إساءة استعمال أدوات الاتصال :

أو استخدامها لتحقيق مصالحهم الشخصية .

6 - المقاطعة المادية للاتصال :

وتتمثل في الأحداث المادية التي تؤدي إلى إعاقة نقل المعلومات (انقطاع الحرارة أثناء الحديث في التليفون) .

7 - الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال :

استخدم المكالمات التليفونية بدلاً من اللقاءات والاجتماعات المباشرة .

8 - غياب المعلومات المرتدة :

أي غياب المعلومات عن ردود الفعل التي قام بها الطرف المستقبل ومعرفة أنه قد تلقى الرسالة الصحيحة .

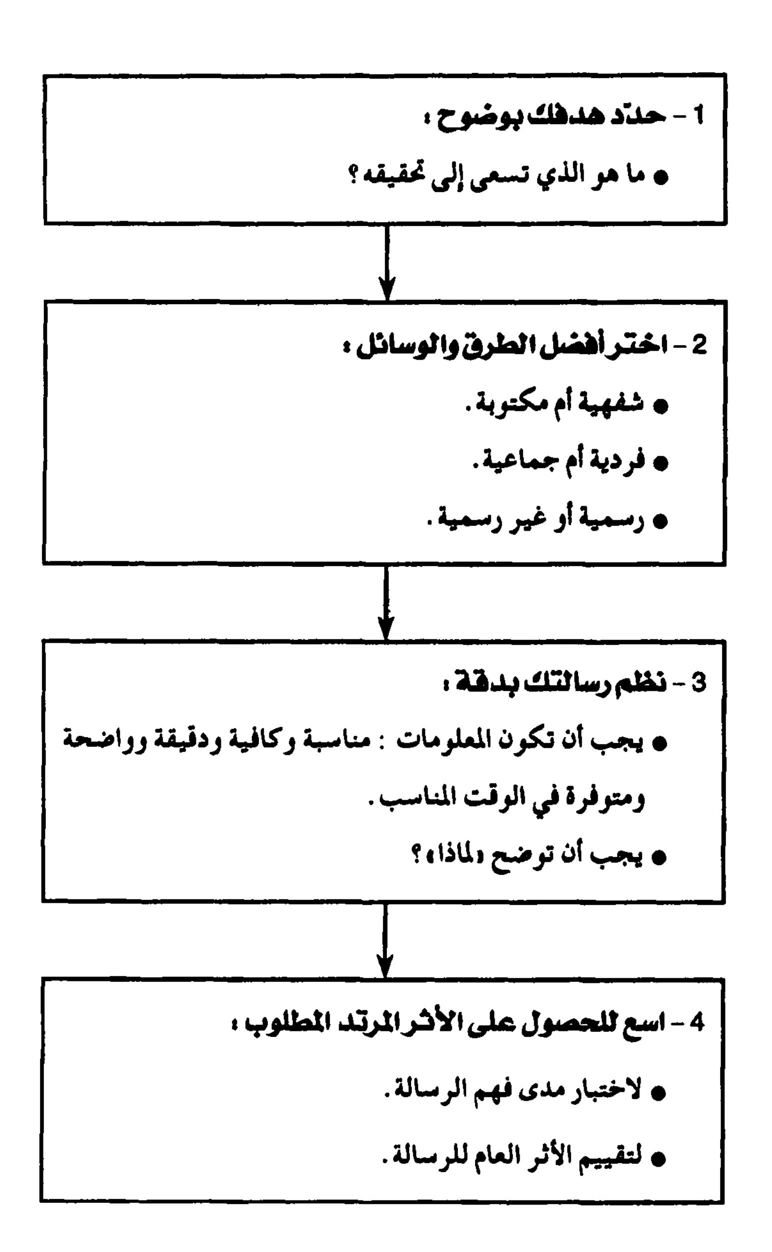
9 - معوقات خاصة بالبيئة :

فإذا كانت ظروف البيئة التي تعمل فيها المنشأة متغيرة وغير مستقرة فإنه يتعين أن تكون الاتصالات مستمرة ومحددة وعدم اتصال الإدارة العليا بالمستويات الدنيا وانعزالها ، وعدم فعالية القيادات وانعدام الثقة والجدية .

العوامل التي تزيد من فاعلية الاتصال

- تحديد الهدف من الاتصال .
- الثقة في مصدر الاتصال .
- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات وتحديدها .
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة .
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة .
- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت ، اختيار الكلمات ، حركات الوجه) .
- جذب الانتباه الكامل .
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد .
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح (كالبصرية ، أو السمعية ، أو الرسوم التوضيحية ، والنماذج والبيانات) .
- التعرف على ردود الفعل من جانبي مستقبلي الرسالة والتأكد من فهمها .
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة .
- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات .
- يجب أن يكون المرسل حساسًا لوجهات نظر المستقبل وإطاره الفكري واتجاهاته ، ودوافعه ، وأن يصوغ الرسالة بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه خلال القناة التي تناسبه ، ويرسلها في الوقت الذي يلائمه .

كيف يمكنك تحسين عملية الاتصال؟



مبادئ الاتصال الجيد

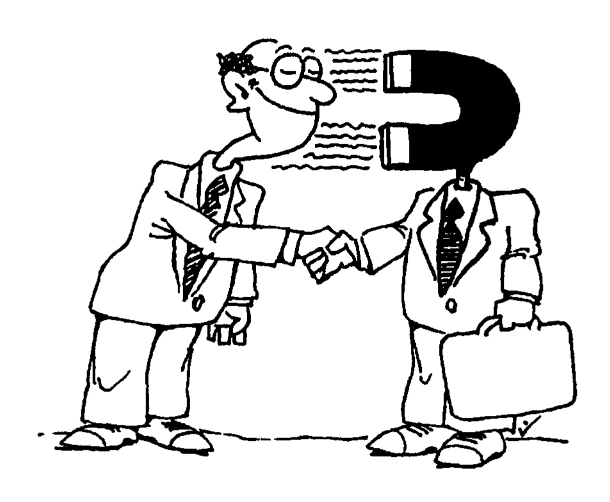
تأكد من :



1 - أنك تتكلم بلغة يفهمها العميل أو الطرف الآخر .



2 - أنك تتجنب استخدام بعض المصطلحات التي قد لا يعرفها العميل أو الطرف الآخر.



3 - أن عملية الاتصال تبدأ بالوجه قبل اللسان.

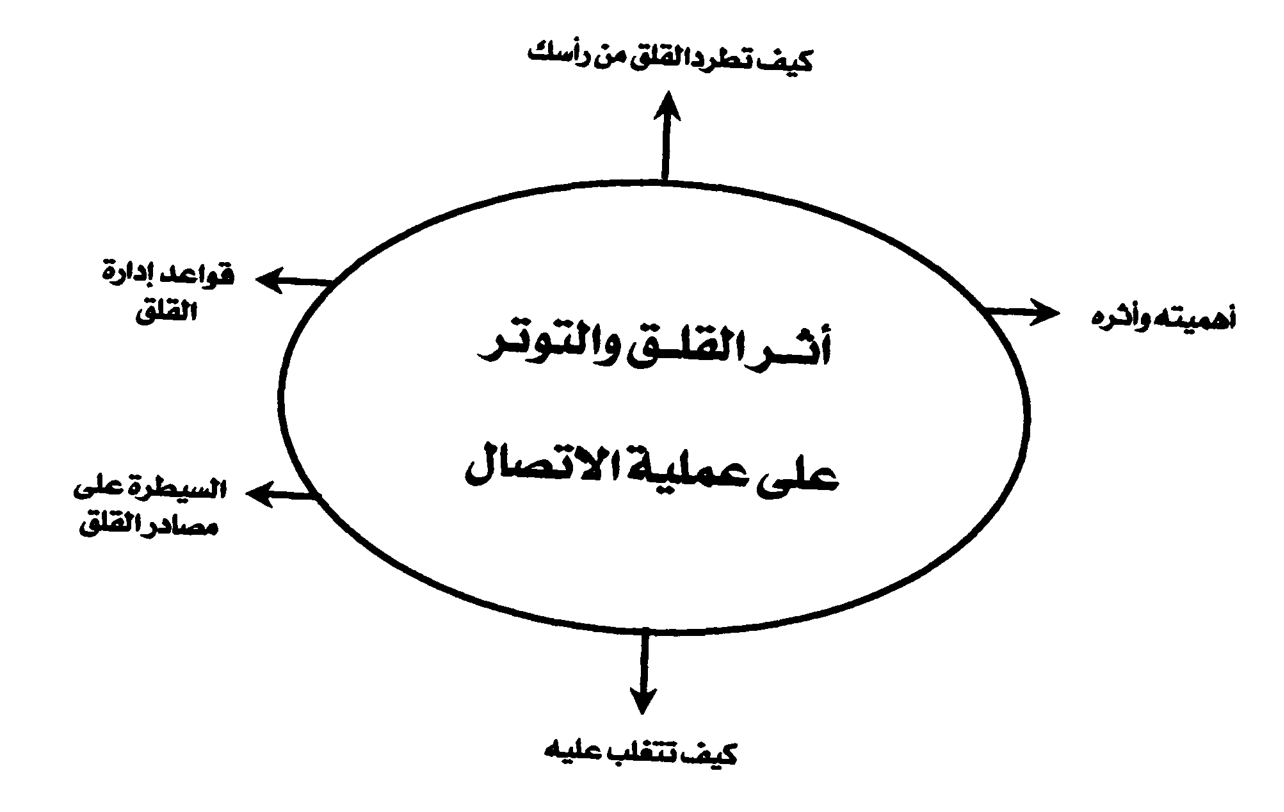


4 - أن الابتسامة الطبيعية هي المفتاح السحري لمن يتصل ويقدم خدمة متميزة.



5 - أن الهدف النهائي لعملية الاتصال هو الفهم المشترك الصحيح بينك وبين العميل أو الطرف الآخر.

أثر القلق والتوتر على عملية الاتصال


أثـر القلـق والتوتـر
على عملية الاتصال
كيف تطرد القلق من رأسك
أهميته وأثره
كيف تتغلب عليه
قواعد إدارة
القلق
السيطرة على
مصادر القلق

القلق والتوتر في الاتصال

إن القلق الاتصالي يجعل الأفراد يعتقدون أنهم يفقدون أكثر مما يكسبون من الاتصال. فالأفراد القلقون يخافون من الرفض والانتقاد.

■ أثر القلق الاتصالي وأهميته:

ما هو أثر القلق الاتصالي؟

1 - قد يجعل القلق الاتصالي من الصعب أن تقابل أفراد جدد.

2 - إن الشخص الخائف من التعامل مع الآخرين سيحاول تجنب الاتصال بالأفراد، وهذا يجعل من الضروري على هذا الفرد أن يتجنب المواقف التي يحتمل أن يقابل فيها الآخرين.

3 - إن القلق الاتصالي يمكن أن يمنع الأفراد من الحديث عما يعتقدون به.

4 - وهؤلاء الأفراد قد يفشلوا في الدفاع عن أنفسهم وبذلك فقد يُستخدموا بواسطة الآخرين.

5 - وفي مجال الأعمال فإن الأفراد القلقون سيحاولون تجنب المواقف التي تتطلب اتصالات وبذلك قد يفشلوا في تنفيذ بعض الواجبات.

6 - وأيضاً فإنه بسبب افتقار هذا النوع من الأشخاص للاتصالات الاجتماعية فقد يشعروا بالإحباط والعزلة.

■ التغلب على القلق الاتصالي:

ماذا تفعل إذا علمت أنك قلق اتصالياً؟

- يجب أن تدرك أن الخجل ليس ماذا تكون بقدر ما هو كيف تتصرف.
- يجب أن تتقبل الوضع الحالي وأن تركز على نقاط القوة.
- يجب عليك أن تتقبل المدح كما تتقبل الذم.

- توقف عن القلق لكونك غير محبوب من كل الأشخاص.
- أهم من كل ذلك هو أنه يجب أن تتعلم كيف تتعامل مع المشكلات بطريقة بناءة.

■ السيطرة على مصادر القلق:

إليك بعض النصائح التي يمكن استخدامها للسيطرة على مصادر القلق:

1 - التعرف على قدراتك : نعم فإن هناك بعض الأشياء التي لا يمكنك أدائها ولا يوجد غبار على ذلك... كذلك فإنه لا يمكنك إرضاء كل الناس.

2 - كُن أمينًا عند بيان أسباب وجودك في موقف مقلق.

3 - حارب من أجل الأشياء ذات القيمة وابتعد عن تلك التي تتطلب مجهود أكبر مما يستحق.

4 - تخلص من الأفراد الذين «ينغصّون» عليك حياتك... فليس كل شخص يستحق احترامك وولاءك... ويمكن لهذا الشخص الحصول على احترامك وتقديرك بتصرفاته الإيجابية وليس السلبية.

5 - ضع أولويات لإدارة وقتك.

6 - قم بتنظيم وقتك حسب ثلاث فئات أولاً : المهام الواجب إنجازها لتحقيق أهداف شخصية ومهنية ... ثانيًا : المهام المهمة للأفراد الآخرين أو المهام التي ترغب في أدائها... ثالثًا : المهام غير المهمة لأهدافك المهنية والتي لا ترغب في أدائها.

7 - ضع نفسك أولاً دائمًا طالما أن أفعالك لا تضر بالآخرين.

8 - حاول تغيير عاداتك الغذائية. لأن أنواعًا معينة من الطعام تزيد من القلق... مثل : السكر والألوان المضافة والخبز الأبيض.

■ قواعد وإرشادات لإدارة القلق بطريقة منظمة :

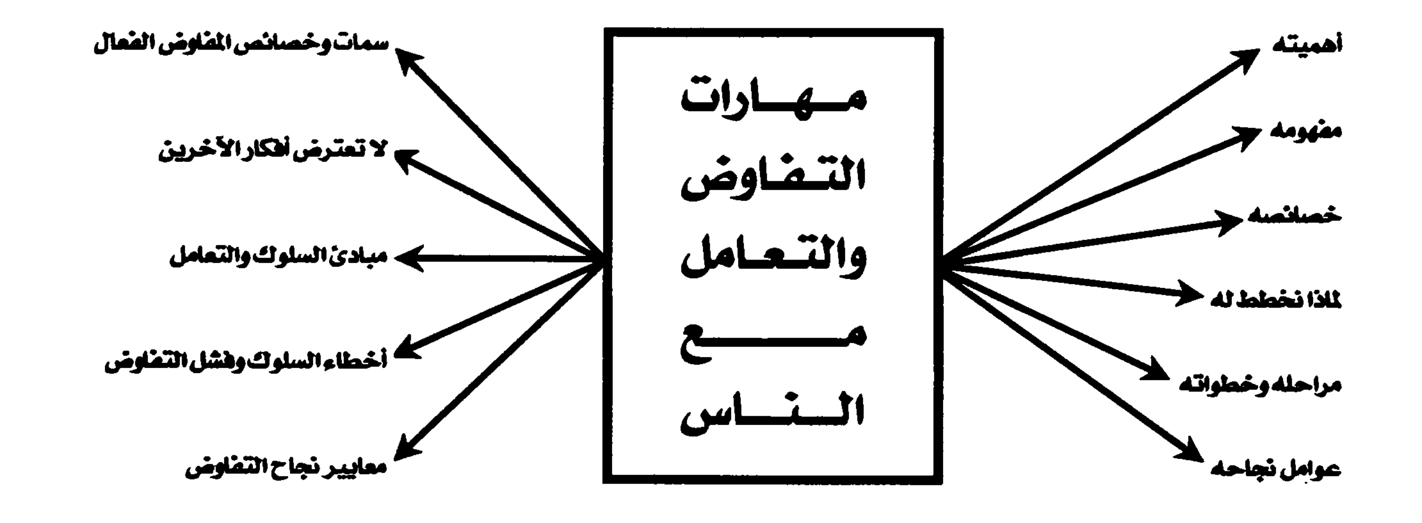
- تحديد أسباب القلق.
- تحديد كيف تكون مُختلفًا عن الآخرين.
- تحديد الأساليب التي استخدمتها ولم تنجح.
- تحديد البدائل المتاحة.

■ كيف تطرد القلق من رأسك ...؟

- قوي إيمانك بالله... والجأ إليه ولا تبتعد عنه... اسأله الهداية والرحمة والمغفرة... تضرّع إليه ليمنحك راحة البال.. واحرص على المواظبة على الصلاة... فهي المصدر المطلق لجميع الطاقات.
- انشغل بالعمل وانهمك فيه... فالكثير من العمل هو أفضل علاج يُوصف للشفاء من التوتر والهموم.
- لا تهتم بالأشياء التافهة والصغيرة.. انسها.. لا لا تفكر فيها.. ولا تدعها تقضي على سعادتك وراحة بالك.
- اسأل نفسك... ما هو أسوأ احتمال يمكن أن يحدث؟... وتقبل الأمر الواقع بهدوء، إذا كان بعيدًا عن متناول قوتك ولن يمكنك تغييره... وتعاون مع الأمر المحتوم.
- حدد قيمة الشيء الذي يقلقك... ولا تعره أكثر مما يستحق... وذكر نفسك بنتائج القلق المدمرة.
- لا تبك على اللبن المسكوب... ولا تُضيع دموعك هباءًا... وتذكر أن الزمن لن يعود أبدًا للوراء.
- لا تحاول الثأر من أعدائك... لا تُضيع دقيقة واحدة في التفكير في من لا تحبهم.

- املأ عقلك بأفكار السلام والصحة والخير والأمل... وتذكر أن حياتك تتشكل حسبما تزينه لك أفكارك ومعتقداتك.
- توقع عدم الشكر والاعتراف بالجميل من جانب بعض الناس... واقنع بأن سعادتك هي أن تعطي في سبيل العطاء.
- عدّد النعم التي أنعم الله بها عليك... ولا تعدّد متاعبك.
- تجنب تقليد الآخرين... وكُن نفسك... واعرف أن الحسد من شيم الحاقدين والجاهلين.
- تعلم من خسائرك وأخطائك... وعندما يمنحك القدر ليمونة حاول أن تصنع منها شرابًا لذيذًا.
- أنّس نفسك من خلال الاهتمام بخلق سعادة للآخرين... واعمل عملاً صالحًا في كل يوم... فأنت عندما تحسن للآخرين تحسن إلى نفسك.
- ابذل ما تستطيع من جهد ولا تحسن الانتقاد.
- اطلب من الآخرين المساعدة والنقد البنّاء.
- استرح قبل أن تتعب وتعلّم كيف تسترخي أثناء القيام بالعمل.
- تعلّم كيف تنظم وتنسّق وتدير أعمالك بطريقة صحيحة.

مهارات التفاوض والتعامل مع الآخرين


مهارات التفاوض والتعامل مع الناس
أهميته
مفهومه
خصائصه
لماذا نخطط له
مراحله وخطواته
عوامل نجاحه
سمات وخصائص المفاوض الفعال
لا تعترض أفكار الآخرين
مبادئ السلوك والتعامل
أخطاء السلوك وفشل التفاوض
معايير نجاح التفاوض

■ أهمية التفاوض :

لماذا نعلم ونتدرب على مهارات التفاوض؟ :

- تحقيق المصالح المشتركة للأطراف المعنية بالتفاوض.
- حسم النزاع بطريقة ودية وسليمة بين الأطراف.
- تحقيق الأهداف مع المحافظة على العلاقات مع الآخرين.
- بناء أسس عمل لنجاح الحياة في المستقبل.

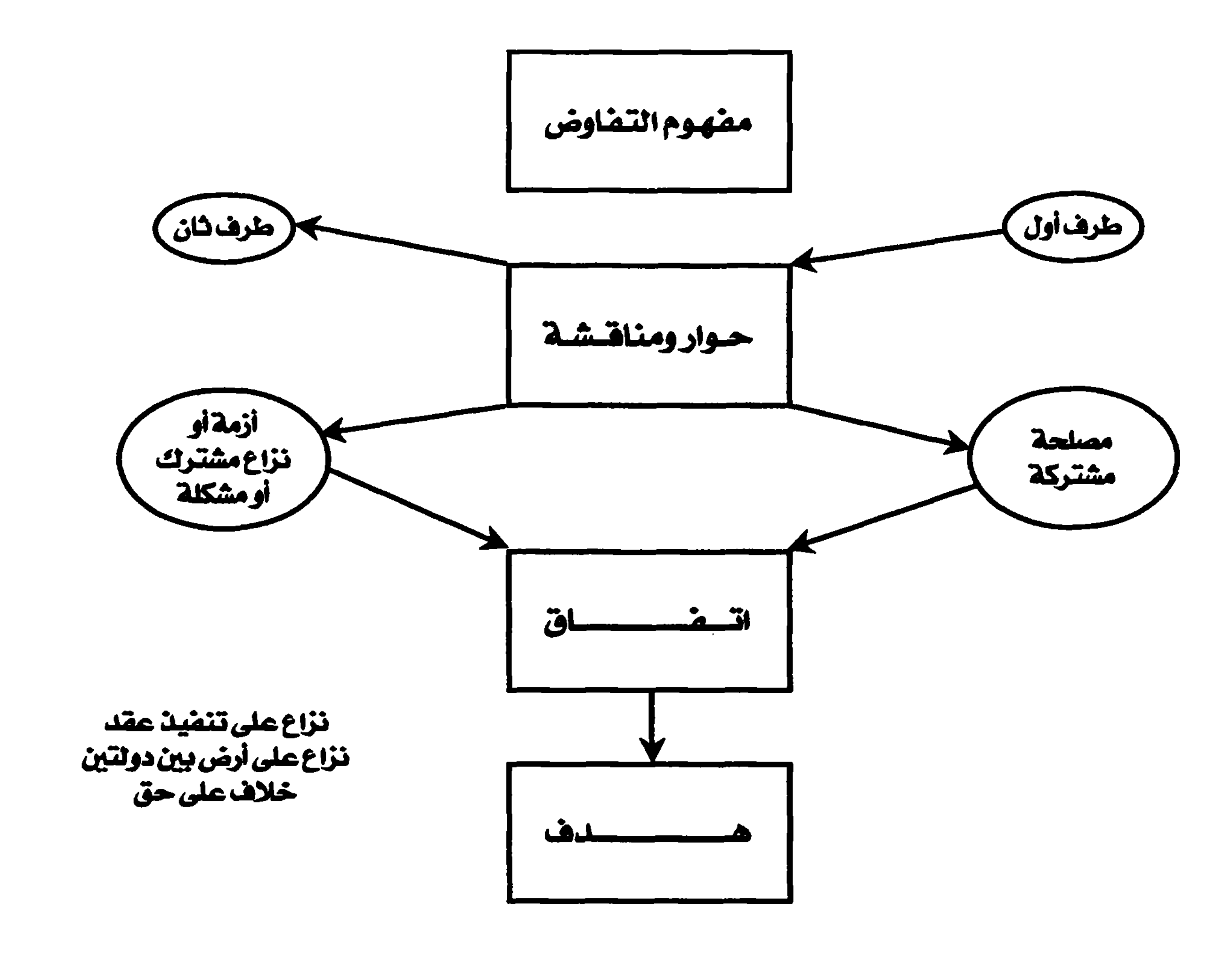


- « لو كان بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت...

إذا شدوها أرخيت وإذا أرخوها شددتها »

عمر بن الخطاب - رضي الله عنه

- « المفاوضات هي التي تجعل المستحيل ممكنًا »


مفهوم التفاوض
طرف أول
طرف ثان
حوار ومناقشة
مصلحة مشتركة
أزمة أو نزاع مشترك أو مشكلة
اتفاق
هدف
نزاع على تنفيذ عقد
نزاع على أرض بين دولتين
خلاف على حق

مفهوم التفاوض :

التفاوض هو عبارة عن عملية - حوار - مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك وتستهدف الوصول إلى اتفاق - عقد - يساهم في تحقيق أهدافهما.

وقد تتم عملية التفاوض بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والأسلوب المباشر هنا يكون من خلال المقابلة أو الجلوس على مائدة التفاوض، أي أنها تتم وجهًا لوجه، أما الأسلوب غير المباشر فيكون من خلال المراسلات المتبادلة بين طرفي المفاوضة أو من خلال التليفون أو وسطاء التفاوض أي الأفراد الذين يتولون القيام بعملية تبادل الرسائل المكتوبة أو الشفهية بين طرفي المفاوضة.

من التعريف السابق يتضح ضرورة توافر أحد عاملين أساسيين لكي تتم عملية التفاوض :

(أ) وجود مصالح مشتركة.

(ب) وجود قضايا نزاعية.

ولكي يصل التفاوض إلى نتيجة مرضية ومقبولة لتحقيق مصلحة الطرفين يجب توافر شرطين أساسيين هما :

(أ) المعقولية.

(ب) المرونة.

معنى المساومة :

تستخدم كلمة" المساومة" في الكلام العادي أحيانًا كمرادف للتفاوض وتستخدم كلمة التفاوض عادة للإشارة إلى أنواع من التعامل تتسم بطابع أكثر تعقيداً أو أرفع

مستوى أو تستغرق وقتًا أطول، فنحن "نساوم" لشراء سجادة من السوق ولككنا "نتفاوض" من أجل الحصول على قرض طويل الأجل من المصرف.

خصائص وسمات التفاوض :

يرتكز التفاوض على تحقيق مصلحة مشتركة بين طرفي التفاوض. ويعتبر التفاوض أفضل وسيلة للتوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويقتنع به كل طرف بأن التزامه بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه يحقق مصلحته ومصلحة الأطراف الأخرى المشتركة معه في التفاوض.

فالتفاوض السليم ليس مباراة بين أطراف فيه طرف فائز وآخر مهزوم وليس مساومة أو فرض وضع معين من الطرف الأقوى فإن هذه الأوضاع تخرج عن مفهوم التفاوض بل تدخل في مجال دراسات أخرى والتفاوض السليم والفعال هو الذي يحقق الضمان لاستمرار المصالح المشتركة لطرفي التفاوض أطول فترة زمنية ويكون العائد مرضي لطرفيه.

ومن أهم السمات المميزة للتفاوض، أنه يمكن إجراء عملية التفاوض :

- سرًا وعلانية - محترفين أو هواة.
- متعلمين وغير متعلمين - بمستندات ووثائق وبدون مستندات.
- دون إحراج لو فشلت الجولة الأولى لإمكانية إعادة الجلسة.
- دون خسائر تذكر.
- يقوم على المصارحة والاستمرارية وازدهار العلاقات ونموها لتحقيق المصالح المشتركة.

- اكتشاف ومناقشة بعض القضايا التي يصعب تحديدها وبلورتها.
- التوصل إلى علاج بعض القضايا التي تتكشف أثناء الحوار ويصعب التنبؤ بها أو تبدو مستحيلة من أول وهلة.
- تناول بعض القضايا التي يصعب مناقشتها دفعة واحدة.
- تنمية أفكار تمس حلول بعض القضايا يتم بلورتها (خطوة - خطوة) للتوصل إلى نتائج وحلول غير مطروحة وقد تكون مستحيلة قبل معالجتها (التفاوض يجعل المستحيل ممكنًا).
- إتاحة الفرصة لنقل الخبرات والاحتكاك بمجالات من المعرفة مما يتيح مجال أكبر للتعاون وتجديد درجة الثقة بين طرفي التفاوض.
- تنمية روح العمل الجماعي واكتشاف مهارات وخبرات ممكن الاعتماد عليها للمشورة في مجالات العمل الأخرى.
- أداة لفض النزاع.
- عملية اجتماعية معقدة (علاقات اجتماعية).
- تتأثر بشخصية المفاوضين، الموارد المتاحة، والقدرة على استخدامها.
- أن أطراف التفاوض شركاء وليس أعداء.
- تمتد أثار التفاوض إلى ما بعد الاتفاق والصفقات (علاقات إيجابية وسلبية).
- تتأثر نتائج التفاوض بمجموعة مؤثرات (داخلية / خارجية).
- التفاوض علم وفن وأخلاق.

لماذا نخطط لعملية التفاوض

1 - لضمان نجاح عملية التفاوض وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2 - تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.

3 - تقليل المفاجآت إلى الحد الأدنى.

4 - حتى لا تقل لنفسك (لم يخطر لنا أبداً أنهم سيطلبون كذا).

5 - حتى لا تقل لنفسك (من كان يتصور حتى اللحظة الأخيرة أنهم سيطلبون كذا).

مراحل وخطوات عملية التفاوض

كيف تعد نفسك للتفاوض

لكي يكون التفاوض ناجح وفعال يجب اتباع المراحل والخطوات الآتية :

1 - تحديد موضوع التفاوض وتحديد الهدف العام :

المطلوب تحقيقه من هذه المفاوضة (حدود قضية التفاوض) وأن يكون هذا الهدف واضح ومحدد وواقعي ومقنع للمفاوض صاحب القضية.

مثال : التوصل إلى توقيع اتفاقية اقتصادية معينة، معاهدة صلح أو سلام، تخفيض أجور أو زيادتها، تغيير مستويات أسعار البيع، النزاع على أرض... إلخ.

2 - تحديد هدف كل فريق من فرق التفاوض :

ومحاولة إيجاد هدف عام لكل فرق التفاوض يتوازن مع الهدف العام لموضوع المفاوضة ككل وتحديد الحد الأدنى الذي لا يمكن التنازل عنه ومدى المرونة والتعديل فيه وحصر نقاط الاتفاق والخلاف ودرجاتها والأهداف المتوقعة وبذلك يمكن التوصل إلى إيجاد مصلحة أو فائدة مشتركة بين فرق المفاوضة.

3 - تحديد الأطراف المتفاوضة :

وتحديد ممثليهم الأكفاء، وأعضاء الفرق التفاوضية وتقويم المركز التفاوضي للشريك مع تحديد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض وهل يفضل أن يكون المفاوض فرد أم فريق، وسوف نتعرض لذلك فيما بعد.

4 - دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة :

وهل يسودها الود والاستمرارية والثقة أم يسودها التوتر والانقطاع والخلافات والصراعات... إلخ.

5 - دراسة إمكانية خلق تحالفات رسمية أو غير رسمية :

تساعد على نجاح وفاعلية المفاوضات .

6 - تجميع كافة البيانات أو المعلومات والوثائق سواء المتعلقة :

(أ) موضوع المفاوضة .

(ب) المفاوض ذاته .

(جـ) المفاوض الآخر .

(د) البيئة المحيطة بالتفاوض .

وسواء كانت معلومات وبيانات اقتصادية أو مالية أو تجارية أو إدارية أو اجتماعية أو حتى شخصية والمفاوضات السابقة في هذا الشأن وذلك من أجل تحديد الفرص والقيود (التهديدات) في الموقف التفاوضي وهذا الأمر يفيد في تعظيم الإنجازات في التفاوض والفرص المتاحة أمام المفاوض .

7 - تحليل ودراسة هذه البيانات والمعلومات :

بدقة حتى يمكن التوصل إلى توقع محدد لشخصية القائمين بالمفاوضة ، والاستراتيجيات والتكتيكات والنظريات التفاوضية المتوقع نهجها بواسطة كل فريق تفاوضي ثم تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات والنظريات المضادة لها . وتحديد البدائل المختلفة إلى واحد منها فقط - ومزيج منها - وما يمكن أن تنتهي إليه العملية التفاوضية من نتائج .

8 - حدد موقفك ومركزك التفاوضي :

بمعنى حدد أهم العوامل التي تؤثر على قوتك التفاوضية مثلاً : الأهداف - السياسات - الموارد - الالتزامات - الاعتماد على الطرف الآخر . . . إلخ .

9 - تهيئة مكان التفاوض (في منظمتك أو في منظمة الطرف الآخر أو بشكل متبادل آخر أو في مكان محايد) وتوفير المناخ المناسب:

للمفاوضة وترتيبات الاتصال ومستوياتها بين الأطراف وتقدير التكلفة وتحديد أسلوب تحمل كل فريق من فرق المفاوضة بنصيبه من هذه التكلفة (التي تشتمل على تكاليف الإقامة والسفر وطبع المنشورات والوثائق والمصروفات الإدارية الأخرى... إلخ. هذا ويتم اختيار مائدة التفاوض المناسبة لعدد فريقي التفاوض وطبقًا لأحد النماذج المختلفة الآتية :

المستطيلة أو المستديرة أو البيضاوية أو على شكل حدوة الحصان.

10 - إعداد البرنامج الزمني للمفاوضة:

"أجندة التفاوض" موضوعات التفاوض - القضايا الهامة - القضايا الثانوية والعناصر التفصيلية لقضية التفاوض (مالية - فنية... إلخ) والجلسة الافتتاحية، المتحدثون، طريقة المناقشة - اللغة المناسبة والموافقة والاعتراض، طريقة التصويت، ساعات العمل والراحة، البرنامج الترفيهي... إلخ.

11 - تحديد خطة التحرك:

وتحديد الاستراتيجية والتكتيك الذي سيتبعه الفريق التفاوضي الذي نحن بصدده والعوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها وتوزيع الأدوار على أعضائه وتحديد مسئوليات وسلطات واختصاصات كل عضو وسيناريوهات خطة المناقشة وبدائلها وأحداثها المتوقعة.

12 - تدريب فريق التفاوض على سيناريوهات التفاوض:

لتنمية مهاراتهم التفاوضية من خلال طرق التدريب المعروفة في هذا الصدد مثل

تمثيل الأدوار أو تعصيف الأفكار أو الحالات العملية التطبيقية أو بروفات المؤتمرات والندوات.

13 - **بدء التفاوض :**

في الموضوعات التي يتوقع أن تحظى بأقل قدر ممكن من التعارض في وجهات النظر، ثم يتم الانتقال منها تدريجيًا إلى الموضوعات الأكثر تعارضًا في وجهات النظر بين الفرق التفاوضية التي تضمنها المفاوضة.

14 - **تقييم كل جلسة تفاوضية :**

بعد الانتهاء منها لمعرفة نقاط الضعف والخلاف ومحاولات تحديد أو اختيار التكتيكات المناسبة لتلافي نقاط الخلاف في هذه الجلسات التفاوضية القائمة.

15 - **عمل مسودة مبدئية للقرار النهائي :**

وتحديد الجلسة التفاوضية قبل النهائية أو النهائية بحسب الأحوال والظروف - لمناقشة هذه المسودة ومعرفة آراء مختلف الفرق التفاوضية فيها ومقترحاتهم بشأنها، ثم صياغة القرار التفاوضي النهائي المعدل على ضوء ذلك.

16 - **حُسن صياغة بنود الاتفاق أو العقد :**

حتى يتجنب المفاوض المشكلات التي يمكن أن تثور عند التنفيذ الفعلي للعقد ولا شك أن لجاح وفاعلية المفاوضة تقاس بمدى حُسن تنفيذ هذ العقد.

17 - **العناية في الاستعانة بطرف ثالث في المفاوضات عند الضرورة :**

هذا الطرف قد يكون :

(أ) **مستشار (خبير) :** يعمل لصالح أحد طرفي التفاوض. لتقديم النصح وإبداء الرأي وتتوافر فيه قدرات ومهارات تخصصية لتعظيم المكاسب أو خلق مكاسب إضافية وتقييم البدائل وصور التعاقد المناسبة.

(ب) **الوسيط :** وهو جهة محايدة يعمل لصالح طرفي التفاوض في النزاع ويتم اللجوء إليه عند توتر العلاقات أو لفض النزاع أو تصاعد المنازعات من أجل تسهيل عملية التفاوض وتضييق فجوة الخلافات واقتراح أساليب الحل وإبرام العقود.

(جـ) **المحكم :** وهو قاض يختاره طرفي النزاع وحكم التحكيم ملزم لطرفي النزاع حيث يقوم التحكيم بالبحث في الحقائق والمستندات والالتزامات والحقوق التي تقع على طرفي النزاع.

18 - اختتام المفاوضة بجلسة ختامية يتم فيها توقيع هذا القرار النهائي المعد :

بواسطة جميع الفرق التفاوضية المشاركة، ويمكن بعد ذلك عمل حفلة ختامية ترفيهية بهذه المناسبة حتى تترك أثراً طيباً في نفوس أعضاء جميع الفرق التفاوضية المشاركة.

أهم العوامل التي تساهم في فعالية التفاوض

عوامل نجاح عملية التفاوض :

1 - التخطيط والإعداد لعملية التفاوض.

2 - التوقيت المناسب لإجراء عملية التفاوض.

3 - حُسن العلاقات السابقة لأطراف التفاوض.

4 - مهارات التفاوض الشخصية.

5 - المرونة مع تغيير مواقف عملية التفاوض.

6 - مهارة أسئلة التفاوض.

7 - فعالية الاستراتيجيات والتكتيكات.

8 - وجود التزام أدبي بتنفيذ الاتفاق.

9 - الصياغة الصحيحة لبنود العقد.

سمات وخصائص المفاوض الفعال

سبق الحديث عن واجبات وخصائص قائد فريق التفاوض ونضيف إليها في هذا المكان أن فعالية التفاوض تتوقف على المفاوض الذي يتمكن من تحقيق أهدافه.

ومن ثم يجب أن يتمتع المفاوض بعدة سمات أهمها في تقديرنا ما يلي :

أولاً - الخصائص الذاتية للمفاوض :

1 - أن يكون نشيطًا وأن يتمتع بالجاذبية الشخصية.

2 - العقل المتفتح والذكاء والقدرة على فهم الآخرين.

3 - أن يتمتع بمهارة التحدث والحوار والإقناع والدعابة ومهارات الإنصات والإصغاء.

4 - أن يتمتع بالمهارة السلوكية في التعامل مع الآخرين وفهم دوافعهم السلوكية.

5 - مرن وقادر على التكيف مع المواقف المختلفة لتحقيق الأهداف والمصالح.

6 - مستقيم وأن يبتعد عن الحيل والخدع ولا يتلاعب بالطرف الآخر في التفاوض.

7 - أن يكون صبوراً واسع الصدر وأن الحياة عملية تفاوضية مستمرة وأن الأهداف التي لم يمكن التوصل إليها من خلال العملية التفاوضية المنتهية يمكن تحقيقها من خلال عملية تفاوضية أخرى قادمة.

8 - أن يحقق أهدافه التي تتوافق مع أهداف المنظمة أو المجتمع الذي يمثله.

9 - أن يعرف حدود صلاحيته الممنوحة له (متى يتوقف ومتى يستمر).

10 - أن يتمع بمهارة إدارة التعامل مع الضغوط الأمنية أو المكانية أو الرئاسية وأن يكون هادئ الطبع وواضح تهيئة مناخ تنافسي تعاوني للتفاوض.

11 - القدرة على تهيئة مناخ تنافسي تعاوني للتفاوض.

12 - أن يكون لديه القدرة على تشخيص وحل المشاكل وتحليل البدائل المختلفة وخلق الثقة وتنشيط الرغبة المتبادلة لدى أطراف التفاوض.

13 - مهارة حُسن إدارة وتخطيط الوقت بالنسبة لقضية التفاوض.

14 - احترام آراء الغير وعدم السخرية منهم.

ثانيًا - خصائص المفاوض الفعال بالنسبة لموضوع التفاوض:

1 - الإلمام الشامل بموضوع وقضية التفاوض من الناحية الفنية والمالية والاقتصادية واللغوية والقانونية والثقافية وقيم وعادات المفاوض الآخر.

2 - الإلمام الكامل باحتياجاته وأهدافه المراد تحقيقها وكذلك إلمامه باحتياجات وأهداف المفاوض الآخر في عملية التفاوض.

3 - أن يركز على المصالح المشتركة مع تفهم مصالح الطرف الآخر واحترامها ومعرفة الدوافع الحقيقية للمفاوض وظروفه المحيطة به.

4 - المقدرة على تحديد القضايا الخلافية مع عرض بدائل الحلول وتقييمها.

5 - القدرة على تحليل قضية التفاوض من حيث عناصرها وربط الأسباب بالنتائج وربط الجزء بالكل.

6 - الإلمام بفنون استراتيجيات وتكتيكات التفاوض للتعامل مع المواقف التفاوضية المختلفة.

لا تعترض أفكار الآخرين في التفاوض

1 - لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأيًا قاطعًا مسبقًا في الموضوع / من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق في عرض البحر.

2 - لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة / كل الاختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.

3 - لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها / كن موضوعيًا.

4 - لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوبًا / حدد العيوب وابحث لها عن حلول.

5 - لا ترفض الفكرة لأنها تسبب خلافات أو صراعات / التقدم والتجديد غالبًا ما يصحبه بعض الصراع لا يمكن معالجته.

6 - لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل / لست وحدك في المنظمة أو الشركة.

7 - لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية / قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة.

8 - لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم / قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم.

9 - لا ترفض الفكرة من باب التواضع / فقد تستطيع ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

10 - لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل / النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائيًا.

ما هي المبادئ السلوكية
وما هي مهارات تعاملك مع الآخرين
في عملية التفاوض

أيها المفاوض الفعال :

لا تكن متساهلاً ولا تكن متشدداً .

ولكن كن صاحب مبدأ كما قال معاوية : "إذا كان بيني وبين الناس شعرة ما انقطعت إذا شدوها أرخيت وإذا أرخوها شددت" .

ولكي تكون صاحب مبادئ سلوكية فعالة في التعامل مع المفاوضين اتبع المبادئ الآتية :

1 - المفاوضون شركاء يحلون مشكلة .

2 - الهدف هو اتفاق سليم نتوصل إليه بكفاءة وبود للمصلحة المشتركة للطرفين .

3 - افصل بين المشكلة والبشر .

4 - كن متساهلاً مع البشر متشدداً مع المشكلة صفقة التفاوض .

5 - تنازل للمبدأ ولا تخضع أبداً للضغط .

6 - تجنب تحديد حد أدنى مقدماً في التفاوض .

7 - استكشف المصالح الحقيقة التي خلف المواقف .

8 - ركز على المصالح الحقيقية التي خلف المواقف .

9 - امض في طريقك بغض النظر عن الثقة في الآخرين .

10 - ابتكر بدائل تحقق المصلحة المشتركة بين الطرفين.

11 - ركز على إيجاد بدائل... المواقف للطرفين التي تخدم القرارات فيما بعد لأن لكل مصلحة أكثر من بديل لإشباعها.

12 - صمم على استخدام معايير موضوعية وليس معايير شخصية.

الأخطاء السلوكية

التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض

يتوقف نجاح عملية التفاوض على عنصرين أساسيين :

1 - القدرات والمهارات الفنية والفكرية للمفاوض.

2 - القدرات والمهارات السلوكية للمفاوض.

وإذا كنا قد تناولنا العنصر الأول في الصفحات السابقة... فإننا نعرض للعنصر الثاني في هذا المقام وهو المعوقات الإدراكية والسلوكية التي قد تؤدي إلى فشل المفاوضات وهي على سبيل المثال كالآتي :

1 - لا تقاطع الآخرين :

- أنت لست في مبارزة كلامية ومتحفز للرد فيها، بل تملك الهدوء أملاً في الوصول لهدفك.
- أحسن الإنصات والإصغاء الجيد لرأي المفاوض الآخر قبل الإدلاء برأيك.
- تجنب مقاطعة الآخرين، لأنها تمنع المفاوض من نقل المعلومات التي تحصل عليها.

2 - لا تتسرع في تقييمك أو قرارك في الحكم على الأمور :

- تأكد من استيعابك لكل النقاط والموضوعات كما يراها المفاوض الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.
- التزم بالتروي وتأجيل الأحكام حتى تنتهي مناقشة كافة الجوانب والأفكار.
- وجه الأسئلة الاستيضاحية للمفاوض الآخر حتى تبدو راغباً في تفهم وجه المفاوض الآخر.

3 - لا تغضب أو تنفعل عند تعرضك للاستفسار :

- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى حتى تمنح فرصة الفهم للمفاوض الآخر، وتساءل عن مدى وضوح أفكارك.
- إلجأ إلى التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك ، مثل "لا تقلق بشأن هذه المسألة، أعتقد أنها أكثر وضوحًا عندما انتهي من حديثي" . . .إلخ.
- استوضح واستفسر عن مدى فهم المفاوض الآخر حتى لا يظن أنك تتهكم عليه.
- إلجأ للصوت الهادئ المنخفض عند سؤالك.

4 - لا تستأثر بالحديث المتواصل :

- لا تنس أنك في حاجة دائمًا لرأي وأفكار الطرف الآخر لأن الهدف تحقيق المصلحة المشتركة واتفاق الطرفين.
- لا تسلب حق المفاوض الآخر في الحديث والتعليق.
- إلجأ إلى استخدام الأسئلة التي تشجع الطرف الآخر على الحديث حتى تتمكن من استكشاف موقفه وفهمه وتعليقاته.
- إلجأ إلى تركيز حديثك ولا تلجأ إلى التكرار، إلا إذا طلب منك.

5 - لا تستخدم الأسئلة التي تدل على فقدان الثقة في الآخرين :

- إلجأ إلى العبارات الصريحة.
- لا تلجأ إلى أسئلة الاستدراج، مثل "لقد كانت غلطتك" . . . أليس كذلك ؟
- أن اللوم أو التعالي يدعو إلى عدم التوصل إلى اتفاق مرضي للطرفين.
- اعتمد على الإقناع.
- لا تطلب موافقة الطرف الآخر التلقائية على ما تطرحه من قضايا تفاوضية.

6 - لا تسخر من الآخرين :

- تجنب التعليقات التي تدل على السخرية والتهكم والتقليل من شأن الطرف الآخر .
- كن بسيطًا ومرنًا وليس متزمتًا .
- فرق بين السخرية والدعابة في مجال التفاوض .
- تعامل مع الناس مثلما ترتضي أن يعاملك به الطرف الآخر .

7 - لا تتعصب أو تتمسك برأيك :

- ركز حديثك على ما هو الحق والصواب ، وليس من هو المخطئ .
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف .
- أطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها المفاوض الآخر .
- تعلم فن الإنصات والإصغاء للطرف الآخر لتفريغ الشحنة الكلامية التي بصدره .
- إلجأ للأسئلة الاستيضاحية فقد يتراجع الطرف الآخر عن رأيه .

8 - تجنب ممارسة بعض العادات المعوقة للتفاوض مثل :

- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طول فترة الحديث) .
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية .
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث .
- الرقص في المقعد (التأرجح بالمقعد من الأمام للخلف) .
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط .

ويتم مواجهة ذلك :

- تجنب العادات المعوقة للتفاوض لأنك لا ترض أن يعاملك الطرف الآخر بها .
- اظهر اهتمامك بالمتحدث ودلل بأي شكل على أهمية حديث الطرف الآخر مثل النظر إليه والإيمائة .
- شارك في المناقشة الجدية وبين أنك مهتم بالتوصل إلى اتفاق .

معايير التفاوض الناجح :

1 - التوصل إلى اتفاق سليم (عقد) :

- يشبع المصالح المشروعة للأطراف قدر الإمكان.
- يحقق حلولاً عادلة للمصالح المتعارضة أو النزاع القائم.

2 - يسهل التنفيذ.

3 - الكفاءة في استخدام الوقت والجهد والنفقات.

4 - تحسين العلاقة بين الطرفين.

5 - بناء أسس عمل ناجحة بين الطرفين.

كيف تظهر جاذبيتك

- القواعد العامة لبناء العلاقات مع الآخرين.
- كيف تؤثر في الآخرين.

■ **في يوم من الأيام :**

سوف تنظر إلى حياتك

فاجعلها تستحق النظر إليها . .

■ **نوعان من الناس :**

واحد يُسْعِدُ الناس أينما ذهب

وواحد يُسْعِدُ الناس إذا ذهب

مهارات بناء العلاقات مع الآخرين

- حب لأخيك ما تحب لنفسك
- ابتسم للدنيا
- صافح بحرارة
- الصداقة رائدك
- افهم نفسك ثم افهم الناس
- صيانة نفسك والآخرين
- توقعات الناس منك
- الاستقامة والقدوة
- الاعتذار عن الأخطاء
- الإنصات
- الاتصالات بالعين
- النزاهة
- عبر عن مشاعرك وعواطفك
- انفتح وكون العلاقات
- تقبل النقد
- الكلمة الطيبة
- وسط بين الانبساط والانطواء
- الرحمة مع العمل
- استثمر الجلسات الفردية
- اكتشف احتياجات الآخرين
- كن ناصح أمين
- العدل أساس الاحترام
- الأناقة العصرية في العمل
- روح الدعابة
- الاتصال الجذاب (العاطفة والعقل)
- التعبيرات المبهجة
- التشبيهات والمجاز
- النوادر والحكايات (حديث شيق)
- اللباقة
- النقد لتصرفات الآخرين
- أعرض حاجاتك
- اصبر على خلاف الرأي
- الصفات الطيبة في الآخرين
- لا تبالغ في قيمة نفسك
- التسامح
- ضع نفسك مكانهم
- لا يتشابه اثنان
- اجمع المعلومات في التفاوض مع الآخرين
- المجاملات
- تنفيذ الوعود
- المكسب المشترك لك وللآخرين
- دع الشكوى
- خاطب إنسانية الآخرين
- تعرف على صدى ما ترسله من معلومات

▪ تعلم بناء الروابط والعلاقات بينك وبين الآخرين :

- إن الإنسان لا يستطيع أن يعيش لنفسه وبنفسه ولا أورد نفسه موارد التهلكة.. ولهذا يمرض العزاب والعوانس.
- والناس تعتمد على بعضها البعض في كل مناحي الحياة.
- ولهذا يكوّن الأشخاص الجذابون روابط بينهم وبين الآخرين بسرعة ودون جهد.
- عند الشراء مثلاً يكونون علاقات طيبة مع البائعين.
- وعند التحاقهم بوظيفة جديدة سرعان ما تربطهم بزملائهم علاقات وطيدة.
- فهم يريدون الحوارات مع الغرباء بسهولة في شتى المجالات.
- وإليك بعض التوصيات التي تؤهلك لتكوين روابط قصيرة وطويلة الأجل بالآخرين وهي في ذات الوقت تعتبر إيداعات أساسية في بنك التعامل مع الناس.. وتتمثل هذه الإيداعات فيما يلي :

▪ حب لأخيك ما تحبه لنفسك :

- إن العطف والود مع الآخرين حتى الأعداء منهم يؤدي إلى تحطيمهم لأنك تجعلهم أصدقاء لك.
- إن عملية الحياة لا تدور إلا إذا دفعتها كثرة الأيدي.
- ونحن نعتمد على بعضنا البعض في كل شيء.
- وهذا الاعتماد لا يتأتى إلا بدافع حب الآخرين.

■ ابتسم .. تبتسم لك الدنيا :

- إن ابتسامتك في وجه الآخرين تجعلهم يبادلونك نفس الابتسامة.
- الابتسامة كالحصاة إذا ألقيت بها في ماء الغدير لا تلبث أن تؤلف من الماء دوائر تتسع وهكذا.
- إن الابتسامة تسهل لك عملك وتسهل كل شيء.

■ صافح الناس بحرارة :

- أقبل على صديقك ومد ذراعيك.. امسك ساعديه علامة على الود والصداقة والمحبة والعاطفة.

إن هذا الأسلوب كأنك تقول له إنني أحبك وإنك سعيد بلقائه.

- ادع الناس بأحب الأسماء إليهم.
- دع ابتسامتك تصاحب مصافحتك لصديقك.
- اجعل المصافحة مصحوبة بالمشاعر الصادقة.

■ اجعل الصداقة رائدك :

- الصداقة هي الاهتمام بالآخرين وإبداء الشغف بهم.
- العطف على من أصابه مكروه.
- ساعد الناس.
- امدح الآخرين على عملهم.
- إن الصديق خير نعم الدنيا وأعظمها.
- كن صديقًا للناس.. ولا تنتظر أن يكونوا أصدقاء لك.

■ افهم نفسك أولاً.. ثم افهم الناس :

- اعرف نفسك وادرسها حتى تستطيع أن تتفهم الناس بعد ذلك.
- تعرف على أهداف الناس وراع أولوياتهم ثم تصرف معهم على هذا الأساس.
- إذا وجد إنسان رئيسه في العمل في حالة عدم رضى أو سخط يجب على هذا الإنسان أن يؤجل مقترحاته وطلباته إلى وقت آخر يكون فيه رئيسه أكثر هدوءاً وبشاشة.
- إن أغلب المشاكل التي تنشأ بين الناس تحدث نتيجة سوء الفهم للناس وللظروف المحيطة بهم.
- ولذلك يجب النظر إلى قلوب الناس.
- عنصر الفهم أساس بناء الثقة مع الآخرين.
- لا تتخذ دور القاضي في علاقتك مع الآخرين بل كن مرشداً ومتعاونًا معهم لتوليد شيء جديد.
- ثمرة التعاون لا تقدر بثمن.

■ اعمل على صيانة نفسك وأسرتك وعملك :

- يقصد بالصيانة هنا الاهتمام والرعاية.
- أي شيء يترك لذاته دون اهتمام أو رعاية.. مصيدة التحلل والانتهاء.
- اهمل جسدك يتدهور.
- اهمل سيارتك تتدهور.
- اهتم بنفسك وأسرتك وعملك والآخرين تجني ثمار هائلة.
- الشخص السعيد بنفسه وحياته الزوجية أقرب إلى كسب مودة الآخرين والنجاح في التعامل معهم.
- اعمل على بناءك الداخلي لتستطيع أن تعمل في البناء الخارجي.

توضيح وتفسير التوقعات :

■ ما ينتظره الغير منك وما تنتظره من الآخرين :

- إن اختلاف الافتراضات والتوقعات بين طرفين.. عن الأدوار والأهداف.. يؤثر سلبيًا على رصيد الثقة بينهما.
- إن أغلبية .. مشكلات التفاعل مع الغير.. ترجع جذورها إلى تعارض أو غموض التوقعات.
- ويرجع السبب الأساسي وراء ذلك.. إلى أن هذه التوقعات.. ضمنية.. في أغلب الأحيان.
- لذلك لابد من أن تخرج هذه التوقعات.. من المستوى الضمني وتطفو بصراحة.. حتى لا يوجد لبس فيها.. لأن الوفاء بالتوقعات يمثل إيداعًا جوهريًا.. كما أن تجاهلها.. يمثل سحبًا جوهريًا.
- ويحتاج توضيح التوقعات.. إلى الكثير من الشجاعة والمبادأة.

■ إظهار الاستقامة والتكامل الذاتي :

- كن قدوة للآخرين.
- الاستفادة والتكامل الذاتي.. يولدان الثقة.. وهما أساس العديد من الإيداعات الأخرى.
- الاستفادة والتكامل الذاتي.. يتضمنان الأمانة.. ولكنهما يتجاوزانهما.
- فالأمانة.. أن تكون صادقًا.. مطابقة كلامك للواقع.. مع الآخرين ولا تكذب. عليهم حتى تكسب ثقتهم.

- أما الاستقامة والتكامل الذاتي.. هما.. مطابقة الواقع لكلامك.. أي.. الالتزام بتنفيذ الوعود.. والوفاء بالتوقعات مع الآخرين.
- إن أحد أهم الطرق لإظهار الاستقامة والتكامل الذاتي.. هو أن تحترم.. الشخص غير المتواجد.. عندما تتكلم عنه.. بحيث .. يكون ما تقوله عنه في غيابه.. هو ما يمكن أن تقوله في وجوده.
- كذلك تعني الاستقامة والتكامل الذاتي.. تفادي أي عملية اتصال تستهدف.. المكر والخداع.
- إن كل من.. عدم احترام الغير في غيابه.. والمكر والخداع.. قد يحققان نجاحًا وهميًا في الأجل القصير في العلاقات مع الغير.. ولكنهما.. يدمران هذه العلاقات في الأجل الطويل.. بالقضاء الكامل على الثقة.
- إن الاستقامة تعني البعد عن الشبهات.

■ **الاعتذار بإخلاص وصدق عندما تضطر إلى السحب من رصيد الثقة:**

- عندما تضطر إلى السحب من رصيد الثقة.. لابد أن تعتذر.. ويجب أن يكون اعتذارك صادقًا.
- الاعتذار الصادق.. قد يمثل إيداعًا جديدًا إلى رصيد الثقة.. وهو يأتي من الكلمات الصادقة.. مثل:

« لقد كنت مخطئًا... ».

« لقد كان ذلك قاسيًا جدًا من جانبي... أرجوك اقبل اعتذاري».

- كما يجب أن يكون اعتذارك.. سريعًا.. وبلا تردد.. ونابعًا من داخلك.. من ذاتك.. وليس من لسانك...!

- ويتطلب ذلك منك أن تكون.. مُبادئًا.. وأن يكون الاعتذار هدفًا في حد ذاته.. وأن يكون له الأولوية الأولى.

■ الإنصات للآخرين:

- استمع للآخرين.. وانظر في عيونهم واظهر اهتمامك وتركيزك معهم لأفكارهم ومشاعرهم وأحساسيهم.
- عايش اهتمامات الغير أثناء حديثه لك.

■ الاتصال غير اللفظي / الاتصال بالعين:

النقر بأصابعك على المائدة أو الابتسام من حين لآخر يعتبر من طرق الاتصال بالآخرين. والأشخاص الجذابون يعرفون كيف يتحكمون في الرسائل غير اللفظية التي يرسلونها، من خلال إيماءات الوجه وإشارات اليد مثلاً، أو حتى من خلال طريقة جلوسهم. ها هي بعض أساليب الجاذبية غير اللفظية التي يمكن اتباعها:

- تأكد من أن نظراتك نحو الطرف الآخر تحمل الدفء والود.
- لا تجلس شابكًا يديك أو ساقيك، فهذا يدل على عدم الثقة بالنفس.
- قف على مقربة ممن يحادثك، دون أن تخترق مجال خصوصيته.
- استخدم إشارات اليد بعفوية وتلقائية، لكن دون أن تجاوز مستوى كتفيك.
- إن اتصال صاحب الشخصية الجذابة عادة يكون بالعين وهو اتصال مغناطيسي مؤثر لدى الآخرين وهذا الاتصال له مغزى وله معنى.

■ عبر عما يجيش في خاطرك ومشاعرك:

عندما تحدد عواطفك، فإنك ستعرف كيف تعبر عنها للآخرين. لا تكتف بسرد الحقائق أو إبلاغها لشخص ما، بل تأكد أنك تشركه معك في المشاعر التي تثيرها هذه

الحقائق داخلك. فمثلاً، لا تقل : "أشكرك على الوقت الإضافي الذي أنفقته في إنهاء المشروع "بل قل : "أشعر بالسعادة للاهتمام الذي توليه لهذا المشروع". وتأكد من أنك تعبر عن شعورك بشكل مباشر، فلا تقرر أن : " هذه المكافأة لا تساوي الجهد الذي بذلته" ولكن استفهم : "ألا ترى أني أستحق مكافأة أكبر من هذه" ؟.

- **أظهر عواطفك وحماسك للناس والعمل :**

إن من يتمتعون بالجاذبية الشخصية، يتقدون حماسًا تجاه العمل الذي يؤدونه، فافعل مثلهم! حدد العمل الذي تريد أن تحفز الآخرين عليه. اظهر حماسك وحبك للعمل. فالمعلم الذي يقول لتلاميذه في اليوم الأول من الدراسة : "أنتم على وشك أن تتعلموا أهم مادة دراسية في حياتكم"، لا شك أنه سيأسر قلوبهم طوال مدة الدراسة.

- **نظم عواطفك وابتسم للآخرين :**

فإذا كنت تحاول التأثير على العاملين معك، فمن الأفضل أن تظهر عواطفك بشكل مفاجئ وتلقائي ولكن بطريقة مدروسة. فمثلاً، يمكنك أن تقدم محاضرة في التحفيز لحمل الموظفين على زيادة الإنتاج. ولكن كي تكون أكثر مصداقية، عليك أن تدخر هذه العروض العاطفية للمناسبات النادرة التي تتطلب استنفار الهمم وتحقيق أكبر تأثير ممكن. رغم ذلك عليك أن تتسم بحرارة العاطفة على الدوام، ولكن احتفظ بلحظات التألق إلى وقت الحاجة الملحة. الشخصية الجذابة تعرف كيف تشعل فتيل العاطفة لأي شخص متى أردت.

الاستخدام المنظم للعواطف لا يتضمن الانفجارات المفاجئة فقط، بل يشمل الابتسام المستمر حتى تتعود عليه، فيصبح عملاً دائمًا تمارسه حتى لو لم تكن راغبًا.

- إن الابتسامة المشرقة تضيء الوجه وتجذب الآخرين.

- إن الابتسامة تفتح لك مغاليق القلوب وتسهل لك عملك وتعود بالخير على صحتك.

- لا تكن بارداً وعبر عن مشاعرك وعواطفك للآخرين حزنك، فرحك، ضحاتك... إلخ. شارك في المشاعر واظهر عواطفك بتلقائية دون أن تسمح لها بالخروج عن سيطرتك.

■ كون العلاقات الشخصية وانفتح على الآخرين:

- طور علاقاتك الاجتماعية مع الآخرين خارج إطار العمل. شارك الآخرين في المناسبات الاجتماعية والرياضية. حيث تقوي علاقات العمل وتدعمها - ومارس هذا الأسلوب بحذر شديد ولا تحاول تحقيق مكاسب تتعلق بوظيفتك خارج نطاق العمل.

- اجعل العلاقات الشخصية الطيبة تمتد تلقائياً إلى بيئة العمل.

■ تقبل النقد:

قلة من الناس من تتقبل النقد وتستفيد منه. ويساعد رد الفعل الإيجابي تجاه النقد على تكوين روابط طيبة مع من يوجهون النقد البناء.

■ استخدم الكلمة الطيبة:

- قل خيراً أو اصمت.

- الكلمة هي همزة بين أفكارنا وأحاسيسنا وأفعالنا مع الآخرين.

- أجمل أن تقترن الكلمة الطيبة بالابتسامة والفعل الطيب واستخدم الكلمة الطيبة في كل المناسبات.. قدم طيب الكلام لأن الناس تتلهف على الكلمة الطيبة وكلمة الشكر والتقدير والمجاملة والامتنان.

■ كن وسطا بين الانبساط والانطواء :

- يقصد بالانطواء انسحاب المرء الحاد إلى داخل نفسه وتركيزه على نفسه.
- ويقصد بالانبساط.. أن الإنسان لا يجد نفسه إلا في المجتمعات وإلا شعر بالاختناق ولذلك يسرع في كسب ود الآخرين.
- ويتأرجح الإنسان عادة بين الانطواء والانبساط حسب طبيعة المزاج الشخصي للإنسان وما يحيط به من ضغوط الحياة ومدى تكيفه معها في تعامله مع الآخرين.
- فمن الممكن أن يختلط الإنسان بالناس وأن يستمتع فوق ذلك بصحبة نفسه.

■ أقرن الرحمة بالعمل :

- ساعد الآخرين وشاركهم في مشاكلهم ومواقفهم العسرة وأزماتهم الطارئة.
- سوف تكافئك السماء على ذلك.
- احترم الآخرين ولا تنتظر منهم الرد.
- كن رحيمًا ولا تتجاهل الآخرين.

■ استثمر الجلسات المنفردة :

آخر المناورات التي يمكن أن تستخدم في تقوية الروابط بين الناس هي أن تخصص وقتًا للحديث مع الآخرين كل على حدة. هذه الجلسات المنفردة لا تكون روابط قوية فحسب، بل تدعم صورتك أمام الآخرين كشخص جذاب.

■ اكتشف احتياجات الآخرين :

لترتبط بشخص ما، اسأل نفسك أولاً : "ما الفائدة التي سيجنيها هذا الفرد إذا ما أصبح صديقًا لي"؟ للإجابة عن هذا السؤال عليك أن تعرف رغبات الآخرين

ودوافعهم. فتخيل مثلاً أن زميلاً جديداً التحق بالشركة التي تعمل بها. من خلال الحوارات التي دارت بينكما علمت أنه راض عن وظيفته الجديدة، لكنه يشعر بالضيق لوجوده في مدينة جديدة دون أصدقاء. لكي ترتبط به قد تحاول أن تلعب دور الناصح الأمين له في العمل، ولكن الأفضل هو أن تدعوه إلى العشاء أو إلى مناسبة اجتماعية، أو أن تساعده في تجهيز مسكنه الجديد أو في استئجار ذلك المسكن.

- **كن ناصحًا أمينًا :**

تقديم النصح للآخرين يعد أحد طرق الترابط بين الناس، وذلك عن طريق مساعدتهم على تطوير المهارات والخبرات التي يحتاجون إليها في العمل. كن أكثر من مجرد معلم، وعلى أية حال فالناصح يمكن أن يكون معلمًا وصديقًا.

- **خاطب أرواحهم وإنسانيتهم :**

الأشخاص الجذابون لا يعاملون الناس كالآلات الصماء، ولكن بطرق توقظ الحس الإنساني لدى الآخرين. وهذا الأمر هام للغاية خاصة في مكان العمل حيث يتم إخماد الروح البشرية تحت مسمى الكفاءة الوظيفية. فلافتات مثل "حمداً لله على السلامة" فوق المكاتب للترحيب بالموظفين العائدين، أو منح الموظفين يوم أجازة مدفوع الأجر عندما يواجهون ظروفًا صعبة ومفاجئة، تعد من وسائل التأكيد على الجوانب الإنسانية.

- **اكسب احترامهم :**

المساواة والعدالة في التعامل مع الآخرين من أهم استراتيجيات استحقاق الاحترام. كما يعد استعدادك لتحمل المسئولية حتى في ظل الضغوط الشديدة وسيلة أخرى لذلك.

كما يشمل الاحترام.. احترام رأي الآخرين وعدم السخرية أو الاستهزاء بهم.

■ **كن أنيقًا وعصريًا :**

أحد أبرز الوسائل لتبدو جذابًا هو أن تظهر أناقتك في العمل ، ابحث عن الفرص التي تظهر تألقك وحيويتك وصفاتك غير التقليدية .

- احضر الاجتماعات بحيث يبدو على شعرك مظهر البلل مما يعطي انطباعًا بأنك قد انتهيت لتوك من أداء تمريناتك الرياضية وعلى استعداد لتولي أي عمل إضافي وبذل المزيد من الجهد .
- احمل معك جهاز كمبيوتر متنقل مما يظهرك بمظهر الحريص على مواكبة تقنيات العصر .
- استخدم الكمبيوتر وجهاز عرض حديث في عرض أفكارك وعززها بالرسوم البيانية .
- في الاجتماعات ، اذكر أسماء الزملاء وأشر بالتفصيل إلى المشروعات التي كانوا يعملون بها . فهذه الإشارات العابرة تجعلك قائداً لفريق العمل بدون منازع .
- حافظ على مكتبتك ومكان عملك مرتبًا ومنظمًا ، لا تترك الأوراق مبعثرة على مكتبك . ففي عصر المعلومات ، كلما قل الورق الذي تستخدمه في عملك ، كلما بدا مظهرك موثراً .
- حاول أن تبدو نشيطًا مفعمًا بالحيوية طيلة الوقت . فإذا استطعت أن تبدو نشيطًا في الساعة الخامسة مساء ، مثلما كنت في الساعة الثامنة صباحًا فهذا دليل على حيوتك ولياقتك .

■ **روح الدعابة :**

يعرف كثير ممن يمتلكون الجاذبية الشخصية كيف يوظفون روح الدعابة في نشر سحرهم الشخصي .

فالناس يلتفون حول من يشيع فيهم روح المرح، لذا تعد الدعابة أقوى أساليب راحة النفس، وتؤدي روح الدعابة إلى إزالة الحواجز بين الناس، بمن فيهم الرؤساء ومرؤوسيهم، فالمشاركة في المرح والضحك تؤدي إلى تكوين روابط سريعة في محيط العمل ستساعدك روح الدعابة في القضاء على الصراعات وتخفيف حدة التوتر كما تشجع على الاسترخاء ورفع الإنتاجية.

▪ توظيف الدعابة:

ستساعدك النقاط التالية على توظيف المرح بمهارة :

- **كن عفويًا وتلقائيًا:** النكات المعدة مسبقًا قد تكون مرحة ولكن التعليقات العفوية وليدة اللحظة قد تسهم أكثر في تعزيز جاذبيتك الشخصية.
- **لا تسخر من الحاضرين:** لا تحاول أن تبدو مرحًا على حساب من أمامك. فالدعابة الإيجابية يجب أن تجعل الآخرين يشعرون بالرضا عن أنفسهم.
- **الدعابة الفعالة تعبر عن واقع العمل:** يتميز الجذابون بالمهارة في توظيف الدعابة التي تتعلق بمسائل أساسية في العمل. فالمدير على سبيل المثال، يمكن أن يستخدم الدعابة في تقديم الأسباب التي دعته إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الشركة.
- **الدعابة الذاتية لها مفعول أقوى:** ولكن لا تتمادى في الحط من قدر نفسك ولو بأسلوب مرح حتى لا يظن الآخرون أنك تفتقد للتقييم الذاتي وهي لا تعد علامة من علامات الجاذبية الشخصية.
- **تجنب النكات الشخصية:** فهي تشير إلى عدم النضج أكثر مما تشير إلى الذكاء وخفة الدم.

■ **سحر الاتصال الجذاب :**

إذا ما راقبت أراء الناس فستجد أنها تسير طبقًا لقانونين :

1 - الناس ترى وتحكم بعواطفها .

2 - ثم تدافع عن آرائها بعقولها .

بنفس هذه الطريقة يتكون رأي الناس عنك ، فإما أن يحبوك أو ينفروا منك ، ثم بعد ذلك يبررون رأيهم هذا بكل ما يصدر عنك من أفعال وأقوال .

احرص على أن تكون اتصالاتك مباشرة وصريحة وموقوتة . لا تترك أي فجوات اتصالية بينك وبين الآخرين ، فهذه الفجوات سرعان ما تمتلئ بالإشاعات وسوء التفاهم .

إليك مزيد من النصائح العملية.

1 - إذا أردت أن تلزم الآخرين بأوامرك دون مناقشة فابعث بها مكتوبة . فالكلمة المكتوبة لا تقبل النقاش أو المحاورة . لكن هذا المدخل يترك الباب مفتوحًا لسوء الفهم والتأويلات الخاطئة .

2 - إذا أردت أن تقنع الآخرين وتحفزهم وتؤثر فيهم فابعث بأوامرك شفاهة . واذكر دائمًا السبب أو المقدمات التي دفعتك لإصدارها . ووضح الفوائد المرجوة منها . بهذه الطريقة يتبدد سوء الفهم وتحل المشكلات .

■ **استخدام التعبيرات المبهجة :**

يضيف الأشخاص الجذابون إلى أحاديثهم شيئًا من الحيوية وذلك باستخدام التعبيرات الجديدة وغير المألوفة التي تعلق بذاكرة المستمعين فيتداولونها ويكررونها بينهم بسعادة وابتهاج .

إذا أردت أن يكون حديثك كذلك، ابحث عن الكلمات والتعبيرات التي تضيف القوة والتأثير إلى ما تقول. فعلى سبيل المثال بدلاً من أن تقول : "لا تخطئ"، قل : "تصيد الأخطاء قبل أن تتصيدك" وبدلاً من قولك : "سنهزم منافسينا" قل : "سنلحق بهم هزيمة نكراء". ولا تخش من المبالغة في مدح زملائك وموظفيك بكلمات تلقائية مثل : "عظيم!" - "رائع!". فإذا كان العمل عظيماً ورائعًا بالفعل، فامتدحه بقولك : "عظيم جداً"، و "أكثر من رائع"، وفاخر بعمله أمام زملائه.

■ أكثر من التشبيهات والمجاز :

هناك وسيلة أخرى لإبقاء حديثك عالقًا بأذهان الآخرين فترة أطول، وذلك باستخدام التشبيهات والتعبيرات المجازية في الحديث. فالتشبيه مقارنة بين شيئين، حيث يمكنك القول : "يجب أن يثق بنا عملاؤنا فيما يتعلق بأموالهم مثلما يثقون بالأطباء فيما يتعلق بصحتهم".

أما المجاز فهو عقد مقارنة بين شيئين لا علاقة لأحدهما بالآخر. مثل أن يقول مدير لرؤساء أقسام شركته الأربعة : "شركتنا سيارة ذات أربع عجلات، ولا يمكن أن تسير إذا تعطل واحد منها، وليستعد الجميع لأننا سننطلق بأقصى سرعة".

■ الحديث الشيق :

مثل التشبيه والمجاز، فإن رواية النوادر والحكايات بالضرورة أن تكون هذه الحكايات ذات طابع فكاهي مبالغ فيه بقدر ما يجب أن تكون واضحة تبين ما تريد قوله أو التعبير عنه.

■ اللباقة مع الآخرين :

- اللباقة هي أن تعايش وتمتزج بالحالة الذهنية مع الشخص الآخر.

- وأن تحول مجرى المناقشة إلى الوجهة التي تلذ لمحدثك .
- جامل وامدح الطرف الآخر لحديثه وفعله .
- لا تروج شيئًا مما أسر به الآخرين إليك .
- لا تسخر من قول الآخرين ولا تستهزئ بهم .
- افصح القول المناسب في المشكلة أو الموقف المربك .
- اضحك مع الآخرين وليس عليهم .
- اشعر الجميع بأنك معهم في نفس السفينة الواحدة .
- اهتم بالناس .

■ وجه نقدك إلى تصرف الناس وليس لأشخاصهم :

- وجه عتابك إلى السلوك وليس الشخص لتتجنب استفزازهم أو إثارة حفيظتهم .
- لا تحول الحدث إلى مقاطعة تفقد فيها صداقة الآخرين .
- الصداقة لا يمكن أن تكون صافية تمامًا .
- ابني علاقاتك الممزقة مع الآخرين قدر استطاعتك .

■ اعرض حاجاتك على الناس :

لأن الناس لا تستطيع أن تقرأ أفكارك واحتياجاتك .. اخبر الناس بما تريد .. اشرح أهمية هذه الاحتياجات وشاركهم في تحديد الوقت المناسب لتنفيذها .. وليس بالأمر .. فأنت المحتاج .

■ الصبر على الخلاف في الرأي :

- اصبر على كل ما لم يرق لك في الآخرين من طباع .

- إن الله تعالىٰ يصبر على فوارق البشر ، فمن نكون حتى لا نصبر على الآخرين.
- يقول فولتير :

« إنني لا أتفق معك فيما تقول . . ولكنني على استعداد لأن أضحي بحياتي دفاعًا عن حقك في أن تقوله ».

- الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.

■ تطلع إلى الصفات الطيبة في الآخرين :

- لا تتوقع الكمال في الآخرين، ولا تنشد في الناس أن يكونوا مثلك في الطباع أو أداء الواجب.
- وكل إنسان له إيجابياته وسلبياته . . تقبل الناس كما هم.
- ضع ثقتك في الناس وابذل الحب لهم وتمتع بمعاملتهم لأن فيهم من الخير الكثير والسوء القليل.
- الشخص المحبوب من الناس لا يشكل تحديًا أمام محاولة فهمه أما التحدي فهو أن يحب المرء شخصًا مكروهًا من الآخرين.
- ابحث من الصفات الإيجابية فيهم وتفهمهم . . وتعامل معهم.

■ لا تبالغ في تقدير قيمة نفسك مع الآخرين :

- يجب على الإنسان أن يعرف قدر نفسه وقيمته الحقيقية ويجب ألا يبالغ في تقدير هذه القيمة إذ أن من تظنهم دونك مرتبة . . خلقاء أن يضعوك أنت دونهم مرتبة !
- واحرص على فهم وجهة نظر الشخص الآخر وتقديرها أن تنشد الاعتراف لهم بالأهمية وأن تمنحهم الاحترام والتقدير . . وبهذا تكسب قلوب الناس ومودتهم.
- تجنب التكبر على الآخرين . . وتواضع معهم وتجنب الغرور والتعالي.

■ تذرع بالصبر واحتمال الآخرين والتسامح معهم :

- أصبر على تصرفات ومضايقات الآخرين :
- فقد يضايقك شخص بتفاخره بأصله أو ماله أو علمه أو خبرته.
- حاول أن تكتسب الخبرة من الآخرين بما يتفوقوا فيه في ناحية من النواحي.. حاول أن تكسب ود هذا الشخص بصداقته.
- إذا فرغ صبرك واحتمالك فإن الحل هو البعد والاستقلال عن هذا الجو غير الصحي والبعد عن هذا الشخص الذي يعاني من مركبات النقص دون أن يشعر بها.
- كن متسامحًا مع الآخرين.. إزاء نواحي الضعف فيهم أو في تصرفاتهم.
- لا تجعل من "الجنة" "قبة".
- لا تجعل هفوات الآخرين وأذاهم معضلة.. أو أنها موجهة لكرامتك.
- لا تضخم ولا تجسم توافه تصرفات الآخرين.. وكن كالنخيل عن الأحقاد مرتفعًا تلقي بحجر فتأتي أطيب الثمر.
- اعف عمن ظلمك واعط من حرمك وأحسن إلى من أساء إليك واحتمل الغضب واحتمل أذى الآخرين والعفو هو أن يصفح الإنسان عمن أساء إليه مع أنه قادر على القصاص من المسيء.

وهي صفة تدل على سمو النفس وطهارة القلب وقوة الإرادة وقدرة على التحكم في النفس التي هي ميالة بطبيعتها إلى شهوة القصاص ومقابلة السيئة بالمثل.

■ ضع نفسك مكان الآخرين :

- كيف تكون شخص جذاب وأنت تركز على نفسك وتهتم بذاتك دون الإحساس بالآخرين.

- ضع نفسك مكان الطرف الآخر لتتفهم سلوكياته وتصرفاته وتتجنب المتاعب مع الآخرين.

- إذا فعلت ذلك استطعت أن تنفذ بصيرتك إلى أذهان وأفكار الآخرين وحققت أمتع النتائج.

■ **لا يتشابه اثنان من البشر :**

تذكر دائماً أن الناس يختلفون عن بعضهم البعض.. وستجد أن ذلك يضفي على الحياة مع الآخرين المتعة والبهجة فلكل إنسان شخصيته المستقلة ومن ثم يحتاج إلى مفتاح أو معاملة خاصة به.. لتفتح شخصياتهم وتجذبهم إليك.

■ **اجمع الحقائق والمعلومات في التفاوض مع الآخرين :**

- في علاقة التفاوض مع الآخرين أو الغير. اجمع معلومات عن :

★ نفسك أو ذاتك.

★ عن الطرف الآخر.

★ عن الموضوع المشترك بينكما.

★ عن البيئة المحيطة قدر استطاعتك.

وبهذا تستطيع أن تتجنب إثارة الآخرين نحوك أو أسئلتهم الحرجة لتحقيق الهدف المطلوب.

■ **الاهتمام بالمجاملات الاجتماعية :**

● المجاملات الصغيرة.. تنفيذ وعود بسيطة.. كل الأشياء الصغيرة غير المتوقعة تجاه الغير.. تمثل إبداعات كبيرة.

● في العلاقات مع الغير.. فإن الأشياء الصغيرة.. هي في الحقيقة الأشياء الكبيرة والهامة.. بالنسبة لهم.

● اشكر الآخرين على مجاملاتهم وهداياهم حتى ولو كانت بسيطة.

■ **الالتزام بتنفيذ الوعود :**

● تنفيذ الوعود.. إيداع كبير.. وعدم الوفاء بها.. تمثل مسحوبات كبيرة أيضًا.. فهي دليل الغدر ودناءة الطبع والنفاق.

● لذلك يجب أن تحترس.. بأن.. تلتزم وتعد.. بما تستطيع أن تنفذه.

● وإذا تعذر عليك التنفيذ لسبب قهري.. وليس النسيان.. فعليك.. أن تشرح السبب باستفاضة .. وتعتذر عن عدم الاستمرار بالالتزام.

■ **فكر في المكسب المشترك لك وللآخرين :**

- لا تفكر في نفسك فحسب بل فكر لنفسك وللآخرين.من "أنا" إلى "نحن" للإنجاز المشترك حتى تزيد الحياة قيمة وجمالاً وفعالية.

- المنفعة المتبادلة هي القاعدة الذهبية لبناء العلاقات بالآخرين.

- لتحقيق المكسب المشترك اعمل على :

(أ) حاول أولاً أن تفهم ثم حاول أن تكون مفهومًا حتى تتفاعل مع الآخرين.. لتخرج من قوقعة النفس إلى قلوب الآخرين.

(ب) التعاضد.. فليس "أسلوبك" ولا "أسلوبي"بل الأسلوب الأفضل للجميع لبناء التكامل مع الآخرين والتعاون معهم والمشاركة والالتزام معهم والالتزام هو "دعني أستمع إليك أولاً ثم ساعدني على الفهم" .

■ **دع الشكوى :**

- من أشهر الطرق التي تجعل الناس يتفرقون من حولك وتبعدهم عنك أن تجهر بالشكوى وتبدي الحسرة والمرارة على الدنيا والسر في ذلك أن الإنسان عادة ميال إلى التفاؤل والأمل.
- والشكوى تفسد منظرك وملامح وجهك وتجعل الإنسان يشيخ قبل الأوان وتنفر أصدقائك منك.
- إن الحسرة والألم والغضب والحزن ينجم عنها عشرات الأمراض في أعضاء جسم الإنسان ووظائفها.
- قال نابليون "الظروف ما لي بها؟ إنني أنا الذي أصنع الظروف؟!.
- أنت المسئول عن السبب والنتيجة فيما تواجهه من مشاكل!

باستطاعتك التخلص من العادات السيئة :

إن لكل منا عادات سيئة قد يعترف بها وقد لا يعترف، وقد ينفر منا الناس بسببها، ولنعيد الألوان لشخصياتنا الباهتة يجب معرفة طرق الخلاص من العادات التي تشوهنا كالكذب والنفاق وكراهية النجاح للآخرين وتأجيل الأعمال وغيرها.

- يؤكد علم النفس التربوي أن العادات السيئة باختلاف تنويعاتها هي نتاج عدم الثقة بالنفس، ثم التربية التي يجب أن تعزز في الشخص الصفات المحمودة كالصدق والعطاء وحب الناس ولا معنى لسيطرة الماديات على الأخلاق، فمهما كانت الضغوط التي يقابلها الإنسان في حياته اليومية جارفة فإن رسوخ المبادئ والقيم والمعاني النبيلة يساعد في مواجهة أي سلبيات.

وعن العلاج نقول إنه يمكن الاستعاضة بعادة حميدة مكان عادة سيئة، بمعنى تجربة الصدق أو الاعتراف لزميل أو زميلة بقدراته أو نجاحاته ورؤية الأثر الذي من شأنه أن يسعد الطرفين. ولن تنجح محاولة التخلص من المذمومات إذا كانت لمجرد أن الآخرين يريدون ذلك، بل يجب وجود الرغبة الأكيدة من الداخل من أجل الأفضل لاكتساب الآخرين الذين يشاركوننا الحياة، وليسأل المرء نفسه لماذا أنا هكذا؟ ولتمسك قلما لتكتب عدد من نفر منك لعاداتك السيئة وكم سيصل لو امتنعت عما يضايقهم، وقوة التمني هنا تلعب دوراً مهماً، وكلما تخلصت من عادة سيئة كافئ نفسك على وصولك للهدف. والخوف من الإخفاق قد يؤثر على نفسيتك فلا تخاف وحاول مرة ثانية وثالثة حتى يمكن التخلص من العادات السيئة بأكملها، وعلى المرء تذكر أن عدم مصارحة الآخرين له بتلك العادات ليس من أجل مجاملتها بل إنهم يتقون صفاته السيئة ولا يعنيهم أن تصوبها وأن التمادي في اتباع العادات الهدامة يؤصلها ولا يمكن الخلاص منها.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- إبراهيم الغمري : السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- أحمد صقر عاشور، علي الشرقاوي : الإدارة - النظم والعمليات والممارسات (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 1991).
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية الجامعية.
- أندرو دوبرين، الجاذبية الشخصية، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة 5 - عدد 20 - 1997.
- بكري طه عطية : مقدمة في التحليل السلوكي في قرارات الإدارة (القاهرة، بدون دار نشر، 1983).
- جلال شمس : مفهوم الإشراف الإداري (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1979).
- جيمس بندر - طريق الشخصية الجذابة - مكتبة الخانجي القاهرة - تعريف عبد المنعم الزيادي - 1998.
- حنفي محمود سليمان : الإدارة - منهج شامل، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، 1980).

- حامد أحمد رمضان بدر - إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات - المجلة العربية للإدارة - مجلد 1.

- زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، (الكويت : وكالة المطبوعات، 1978).

- زيدان عبد الباقي : وسائل وأساليب الاتصال، (القاهرة : مكتبة النهضة العربية، 1979).

- ستيفن كوفي : العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - مكتبة جرير - 2004.

- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة، (القاهرة : دار النهضة العربية 1989).

- شركة "ابروماك" : برنامج مهارات التعامل مع الآخرين - بدون تاريخ.

- شركة "الخبرات الدولية المتكاملة" - توتاليتي - برنامج مهارات الاتصال التفاعل الإيجابي مع الآخرين - بدون تاريخ.

- شركة "الخبرات الدولية المتكاملة" - توتاليتي - برنامج مهارات التعامل مع الآخرين - بدون تاريخ.

- عايدة سيد خطاب : دراسة عن نظام الاتصال في عملية الإدارة، (القاهرة : الجهاز الإداري للتنظيم والإدارة، 1980).

- علي عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1978).

- علي محمد عبد الوهاب : معوقات الاتصال في الجماعات، (القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1979).

- د. علي عبد الوهاب : السلوك الإنساني في الإدارة - مكتبة عين شمس - 1976.
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية - (مدخل تحليلي)، (بيروت : دار النهضة العربية، 1982).
- لطفي راشد محمد : الاتصال في الإدارة، (القاهرة : رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة جامعة القاهرة، 1972).
- محمد سويلم : أساسيات الإدارة، (القاهرة : دار وهدان للطباعة، 1991).
- محمد محمد إبراهيم، الاتصالات الإدارية، (القاهرة : مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، 1991).
- د. محمد الحناوي - السلوك التنظيمي - الإسكندرية - المكتب العربي الحديث للنشر.
- د. مفتاح جلال : أساليب الإشراف والحفز الفعال - محاضرة بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي 1992.

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

- GREGORY MOOREAD, Ricky W. Grieein, Organizational Behavior, Second Edition, Hovbhtion Mifflin Conpany, Boston, 1987.
- James L. Gibson and Others, Organizations : Behaviour & Structure & Processess (3rd ed., U. S. A. : Business Publication Jnc., 1970).
- Joel E. Ross, Managing Producitvity (Virginia : Resten Publioshing Co., Inc., 1977).
- Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR, Organization Development Belhavioral Scieence Interventions for Organization Im-provement (2nd Newdelhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1980).

تم بحمد الله


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET